

**Arbeidsengasjement som forklaringsmekanisme for
sammenhengen mellom transformasjonsledelse og proaktiv
medarbeideratferd**

En kvantitativ dagbokstudie over 30 døgn

Marine Måsøval og Helle Olaisen Myhrstad



MAPSYK345

Masterprogram i psykologi

Studieretning: Arbeids- og organisasjonspsykologi

ved

UNIVERSITETET I BERGEN

DET PSYKOLOGISKE FAKULTET

VÅR 2019

Veileder: Jørn Hetland
Institutt for samfunnspsykologi

Abstract

Knowledge of factors that foster proactive behavior among followers is likely to be essential for organizations in today's dynamic environment. The aim of this diary study is to investigate the role of daily work engagement as a mediator in the relationship between daily transformational leadership and followers' daily proactive behavior, in terms of voice and personal initiative. The data is based on a selection of 57 naval cadets from the Norwegian Naval Academy who filled out a diary questionnaire for 30 consecutive days during a voyage on a sailing ship across the Atlantic Ocean. Results from the multilevel analysis revealed that daily transformational leadership was positively related to the followers' daily personal initiative and voice, after controlling for previous days' proactivity. Furthermore, we found a positive relationship between transformational leadership and the followers' voice behavior the subsequent day. However, we did not find a significant direct effect of transformational leadership on next days' personal initiative. The results further revealed a positive relationship between transformational leadership and the followers' work engagement, both the same day and the subsequent day, which in turn was positively related to proactive behavior. Work engagement fully mediated the relationship between transformational leadership and personal initiative. Additionally, transformational leadership had a positive, indirect effect on next days' personal initiative, through next days' work engagement. Finally, the results supported that work engagement fully mediated the impact of transformational leadership on voice. Thus, the results indicate that daily fluctuations in transformational leadership influence employee proactivity through work engagement. Theoretical and practical implications as well as future research of interest will be discussed.

Key words: Transformational leadership, work engagement, proactive behavior, personal initiative, voice

Sammendrag

Kunnskap om hvilke faktorer som fasiliteter proaktiv atferd blant medarbeidere, vil trolig være avgjørende for organisasjoner i dagens dynamiske miljø. Hensikten med denne dagbokstudien er å undersøke hvorvidt daglig transformasjonsledelse henger sammen med proaktiv medarbeideratferd i form av voice og personlig initiativ, og hvorvidt arbeidsengasjement medierer denne sammenhengen. Studiens datainnsamling baserer seg på et utvalg av 57 kadetter fra Den Norske Sjøkrigsskolen som besvarte et daglig spørreskjema i 30 etterfølgende dager under et seiltokt over Atlanterhavet. Resultatene fra flernivåanalysene viste at daglig transformasjonsledelse var positivt relatert til kadettene utøvelse av personlig initiativ og voice samme dag, kontrollert for proaktiv atferd dagen før.

Transformasjonsledelse hadde ikke en direkte effekt på personlig initiativ dagen etter, men derimot en signifikant effekt på voice dagen etter. Videre fant studien positive sammenhenger mellom transformasjonsledelse og arbeidsengasjement samme dag og neste dag, samt mellom arbeidsengasjement og begge formene for proaktiv atferd. Arbeidsengasjement hadde en fullstendig mediering av sammenhengen mellom transformasjonsledelse og personlig initiativ samme dag. Videre hadde transformasjonsledelse en positiv, indirekte effekt på personlig initiativ neste dag, gjennom arbeidsengasjement neste dag. Til sist ble det funnet at arbeidsengasjement fullt medierte sammenhengen mellom transformasjonsledelse og voice, både samme og neste dag. Studiens funn indikerer at daglige variasjoner i transformerende lederatferder har betydning for medarbeidernes proaktive atferder, og at denne effekten skjer gjennom opplevd arbeidsengasjement. Avslutningsvis vil teoretiske og praktiske implikasjoner samt områder for fremtidig forskning, bli diskutert.

Nøkkelord: Transformasjonsledelse, arbeidsengasjement, proaktiv atferd, personlig initiativ, voice

Forord

Vi er stolte av å presentere vår masteroppgave i Arbeids- og organisasjonspsykologi. Dette har vært en lang og utfordrende prosess, men mest av alt svært lærerikt og spennende. Vi har fått innsikt i ulike teoretiske fagområder, samt en utvidet forståelse for vitenskapelig arbeid. Valg av tema for oppgaven var basert på en felles interesse for positiv psykologi. At dagens arbeidsliv etterlyser proaktive medarbeidere, gjør at oppgaven kan ha verdifulle dagsaktuelle implikasjoner. Dette gjorde oppgaven ekstra spennende, meningsfull og interessant å jobbe med.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder Jørn Hetland for god hjelp med metode, samt faglige og praktiske innspill gjennom hele prosessen. Vi vil også rette en takk til Sjøkrigsskolen i Bergen for tilgang til dataene vi har basert vår oppgave på. Avslutningsvis vil vi takke hverandre og medstudenter for godt samhold, støtte og motivasjon gjennom prosessen.

Bergen 22. mars 2019

Marine Måsøval og Helle Olaisen Myhrstad

Innholdsfortegnelse

Arbeidsengasjement som forklaringsmekanisme for sammenhengen mellom transformasjonsledelse og proaktiv medarbeideratferd.....	1
Teoretisk rammeverk.....	3
Proaktiv atferd.....	3
Personlig initiativ	4
Voice.....	5
Jobbkraft-ressursmodellen	7
Transformasjonsledelse	8
Sammenhengen mellom daglig transformasjonsledelse og proaktiv medarbeideratferd, i form av voice og personlig initiativ	10
Daglig arbeidsengasjement som mediator	13
Sammenhengen mellom daglig transformasjonsledelse og arbeidsengasjement.....	14
Sammenhengen mellom daglig arbeidsengasjement og proaktiv medarbeideratferd, i form av voice og personlig initiativ	16
Den medierende rollen til arbeidsengasjement	18
Metode.....	19
Forskningsdesign og prosedyre.....	19
Utvalg	20
Etikk.....	20
Måleinstrumenter.....	21
Analyser	22
Resultater	23
Deskriptiv statistikk.....	23
Flernivåanalyser	24
Diskusjon	27
Sammenhengen mellom daglig transformasjonsledelse og proaktiv medarbeideratferd, i form av voice og personlig initiativ	29
Sammenhengen mellom daglig transformasjonsledelse og arbeidsengasjement.....	32
Sammenhengen mellom daglig arbeidsengasjement og proaktiv medarbeideratferd, i form av voice og personlig initiativ	34
Den medierende rollen til daglig arbeidsengasjement på forholdet mellom transformasjonsledelse og proaktiv medarbeideratferd.....	37
Metodiske betraktninger	40
Teoretiske implikasjoner.....	42

Praktiske implikasjoner	43
Fremtidig forskning.....	44
Konklusjon.....	45
Litteraturliste.....	47

Tabelloversikt

Tabell 1. Gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjoner mellom studievariabler på dag- og personnivå.....	24
Tabell 2. Flernivåanalyse. Personlig initiativ etter transformasjonsledelse og arbeidsengasjement, kontrollert for personlig initiativ dagen før.....	25
Tabell 3. Flernivåanalyse. Personlig initiativ neste dag etter transformasjonsledelse og arbeidsengasjement.....	26
Tabell 4. Flernivåanalyse. Voice etter transformasjonsledelse og arbeidsengasjement, kontrollert for voice dagen før.....	27
Tabell 5. Flernivåanalyse. Voice neste dag etter transformasjonsledelse og arbeidsengasjement.....	27

Arbeidsengasjement som forklaringsmekanisme for sammenhengen mellom transformasjonsledelse og proaktiv medarbeideratferd

Dagens organisasjoner opererer i et stadig mer komplekst og dynamisk miljø som stiller krav til fleksibilitet og raske endringer. Dette er i stor grad et resultat av teknologisk utvikling (Unsworth & Parker, 2003), ny kunnskap og global konkurranse (Hong, Liao, Raub, & Han, 2016). For å opprettholde sin relevans og konkurransedyktighet, er organisasjoner derfor avhengig av medarbeidere som er endringsorienterte og tenker langsiktig, og som er villige til å yte høy innsats og ta initiativ (Schmitt, Den Hartog, & Belschak, 2016; Sonnentag, 2003). I tråd med dette ser vi en økende tendens til at dagens arbeidsgivere etterlyser kandidater med høy stå-på-vilje, som er proaktive og ansvarsbevisste. Tendensen gjenspeiles også i nyere forskning som i større grad har gått bort fra å vurdere medarbeidere som reaktive respondenter, til å vektlegge deres aktive roller i å påvirke endringsprosesser (Grant & Ashford, 2008; Parker, Bindl, & Strauss, 2010).

To former for proaktivitet som har fått mye oppmerksomhet blant forskere, er personlig initiativ (Frese, Kring, Soose, & Zempel, 1996) og voice (Van Dyne & LePine, 1998). Personlig initiativ karakteriseres av aktive og endringsorienterte atferder som er i tråd med organisasjonens mål, og som går utover den enkeltes ordinære arbeidsoppgaver (Ohly, Sonnentag, & Plunkte, 2006). Voice handler på sin side om å utfordre status quo ved å kommunisere konstruktive forslag, selv når andre er uenige, i den hensikt å forbedre virksomheten (Van Dyne & LePine, 1998). Tidligere forskning har vist at voice er relatert til positive utfall som jobbtilfredshet (Frese, Teng, & Wijnen, 1999; Van Dyne & LePine, 1998) og gode prestasjoner (Ng & Feldman, 2012), mens personlig initiativ er blitt knyttet til økt organisasjonstilhørighet (Thomas, Whitman, & Viswesvaran, 2010) og gode prestasjonsvurderinger (Bledow & Frese, 2009). I tråd med de positive effektene som voice og personlig initiativ ser ut til å ha, vil det være viktig med kunnskap om hva som fremmer slik atferd blant medarbeidere, samt hvilke mekanismer de eventuelle forløperne virker gjennom.

Eksisterende litteratur og forskning på proaktivitet har vist at ledelse i organisasjoner, og transformasjonsledelse spesielt, er viktig for at medarbeidere utøver proaktiv atferd (Den Hartog & Belschak, 2012; Strauss, Griffin, & Rafferty, 2009). Transformasjonsledelse dominerer det meste av ledelsesforskningen, og er en av de mest innflytelsesrike ledelsesstilene (Judge & Piccolo, 2004). I en metaanalyse ble det for eksempel konkludert med at transformasjonsledelse er en effektiv type ledelsesstil i ulike arbeidssektorer, på tvers

av kulturer og nasjoner (Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996). Transformerende ledere karakteriseres blant annet av sitt sterke fokus på konstruktiv endring og en fremtidig visjon (Bass & Riggio, 2006; Yukl, 1999), og de står i en posisjon hvor de kan påvirke medarbeideres proaktive atferder ved å stimulere til nytenkning og innovasjon (Den Hartog & Belschak, 2012).

De få studiene som har undersøkt forholdet mellom transformasjonsledelse og proaktiv medarbeideratferd i form av voice og personlig initiativ, har vist at slik ledelse også har en positiv effekt på disse spesifikke formene for proaktiv atferd (Detert & Burris, 2007; Liu, Zhu, & Yang, 2010; Schmitt et al., 2016). En svakhet ved disse studiene er imidlertid at de har ignorert dynamiske korttidseffekter av lederatferder. Dette fordi de utelukkende har basert seg på krysseksjonelle eller longitudinelle design, der data samles inn på henholdsvis ett eller to til flere måletidspunkt med lengre tids mellomrom (Ohly, Sonnentag, Niessen, & Zapf, 2010). Som en konsekvens vet vi fremdeles lite om hvordan transformasjonsledelse påvirker medarbeideres personlige initiativ og voice fra dag til dag. Foreliggende studie gir derfor et viktig bidrag til den eksisterende forskningslitteraturen på ledelse og proaktivitet, ved å undersøke denne sammenhengen på daglig nivå.

Til tross for at tidligere forskning har funnet evidens for positive effekter av transformasjonsledelse på proaktiv medarbeideratferd, vet vi langt mindre om hvordan transformerende ledere skaper disse effektene (Liu et al., 2010). Schmitt et al. (2016) har imidlertid vist at arbeidsengasjement kan fungere som en forklarende mekanisme. Nærmere bestemt vil leders utøvelse av transformasjonsledelse føre til at medarbeiderne blir mer engasjerte i arbeidet, som i sin tur øker deres energinivå og motivasjon til å ta initiativ eller utøve voice (Schmitt et al., 2016; Sonnentag, 2003). Arbeidsengasjement kan forstås som en affektiv-motivasjonell tilstand, og engasjerte medarbeidere karakteriseres av å yte høy innsats og være sterkt involvert i arbeidet (Sonnentag, Dormann, & Demerouti, 2010). Høy grad av arbeidsengasjement er i flere studier funnet å være et resultat av transformasjonsledelse (f.eks. Ghadi, Fernando, & Caputi, 2013; Kovjanic, Schuh, & Jonas, 2013; Shamir, House, & Arthur, 1993), og ser ut til å spille en sentral rolle hva gjelder å fasilitere proaktiv atferd (Salanova & Schaufeli, 2008).

Til vårt kjennskap er Schmitt et al. (2016) de eneste som har undersøkt arbeidsengasjement som en forklarende mekanisme i forholdet mellom transformasjonsledelse og proaktiv medarbeideratferd, i form av voice og personlig initiativ. I motsetning til Schmitt og kolleger som benyttet et krysseksjonelt design, anvender

foreliggende studie et kvantitativt dagbokdesign og undersøker dermed sammenhengene på daglig basis. Dette gjør det i større grad mulig å si noe om kausalitetsforhold, og hvordan disse sammenhengene fluktuerer over tid (Ohly et al., 2010). Datainnsamlingen som ligger til grunn for denne undersøkelsen, ble gjennomført av kadetter fra Den Norske Sjøkrigsskolen som deltok på et obligatorisk seiltokt i forbindelse med sin militære utdannelse. Dataene ble samlet inn daglig i en periode på 30 dager, i en kontekst preget av uforutsette hendelser og en rekke krav som tidspress, utfordrende arbeidsoppgaver, skiftende værforhold og lite rom for privatliv. En slik operativ kontekst gir en unik mulighet til å fange opp korttidseffekter og et nøyaktig bilde av den dynamiske prosessen mellom leder og underordnede. Målet med denne studien er derfor å undersøke om funnene til Schmitt og kolleger (2016) kan replikeres ved bruk av dagbokdesign, og i en spesifikk militær kontekst. Nærmere bestemt vil vi undersøke hvorvidt daglig opplevelse av transformasjonsledelse påvirker kadettene til å utøve voice og personlig initiativ, både samme dag og neste dag, forklart av en økning i arbeidsengasjement.

Teoretisk rammeverk

Proaktiv atferd

Proaktiv atferd refererer til fremtids- eller endringsorienterte handlinger som igangsettes på individets eget initiativ, og som har til hensikt å forbedre egen arbeidssituasjon eller sitt arbeidsmiljø (Belschak & Den Hartog, 2010; Grant & Ashford, 2008).

Ifølge Crant (2000) handler dette i stor grad om å utfordre eksisterende tankemønstre og måten ting gjøres på. Han definerer proaktiv atferd som “å ta initiativ for å forbedre nåværende forhold eller skape nye; det involverer å utfordre status quo heller enn å passivt tilpasse seg eksisterende betingelser” (s. 436, egen oversettelse).

Forskning på proaktiv atferd har i stor grad vært fenomendrevet, noe som har ført til mangel på en enhetlig teori og etablering av flere proaktive konstrukt (Crant, 2000). Blant disse konstruktene finner vi eksempelvis job crafting (Tims & Bakker, 2010), taking charge (Morrison & Phelps, 1999), aktiv læring (Donmez & Carbonell, 2008), personlig initiativ (Frese et al., 1996) og voice (Van Dyne & LePine, 1998). Disse konstruktene kan blant annet komme til uttrykk ved å introdusere nye arbeidsmetoder (Morrison & Phelps, 1999), aktivt søke tilbakemeldinger på eget arbeid (Crant, 2000), identifisere og utarbeide strategier for problemløsning, eller foreslå måter for hvordan arbeidsprosesser kan gjøres mer effektivt og kostnadssparende (Belschak & Den Hartog, 2010). I tråd med dette kan proaktiv atferd

forstås som et overordnet konsept, bestående av ulike atferder individet kan utøve med mål om å påvirke egen arbeidssituasjon eller sitt miljø (Thomas et al., 2010).

I tillegg til utviklingen av ulike proaktive konstrukt, eksisterer det også en uenighet rundt operasjonaliseringen av begrepet (Crant, 2000; Salanova & Schaufeli, 2008). Proaktivitet ble tidligere betraktet som en relativt stabil tendens til å påvirke endring, slik at noen individ i større grad enn andre vil være proaktive på tvers av tid og situasjoner (f.eks. Bateman & Crant, 1993; Crant & Bateman, 2000). Nyere forskning viser imidlertid at individets tilbøyelighet til å være proaktiv blir påvirket av både disposisjonelle og situasjonelle faktorer (Den Hartog & Belschak, 2007; Fay & Frese, 2001; Grant & Ashford, 2008; Morrison & Phelps, 1999; Parker, Wall, & Jackson, 1997; Sonnentag, 2003; Unsworth & Parker, 2003), eksempelvis 'promotion focus' (Hetland, Hetland, Bakker, & Demerouti, 2018), meststringsforventninger ('self-efficacy'), grad av autonomi (Parker, Williams, & Turner, 2006) og ledelse (Bindl & Parker, 2011a). I tråd med dette kan ikke proaktivitet ses på som en fullstendig stabil egenskap, men som atferder som også samvarierer med kontekstuelle betingelser (Grant & Ashford, 2008).

Studier på proaktivitet har primært fokusert på dets konsekvenser, noe som har bidratt til en bedre forståelse for hvordan medarbeideres proaktive atferd påvirker ønskelige utfall (Strauss, Parker, & O'Shea, 2017). Videre har flere studier funnet evidens for at medarbeideres utøvelse av proaktiv atferd er positivt assosiert til bedre jobbprestasjoner (f.eks. Belschak & Den Hartog, 2010; Strauss et al., 2017; Thomas et al., 2010). Ytterligere viste Kirkman og Rosen (1999) at proaktivitet blant team var positivt korrelert til myndiggjøring ('empowerment'), økt produktivitet og kundeservice på organisasjonsnivå, samt høyere grad av opplevd jobbtilfredshet og tilhørighet til team og organisasjon. Eksisterende empiri på konsekvenser av proaktiv atferd underbygger samtidig verdien av å undersøke mulige forløpere til slik atferd. Det vil også være interessant å undersøke hvorvidt proaktiv atferd gjør seg gjeldene blant kadettene om bord på "Statsraad Lehmkühl". Denne undersøkelsen tar utgangspunkt i personlig initiativ (Frese et al., 1996) og voice (Van Dyne & LePine, 1998) som to proaktive atferder kadettene kan anvende i arbeidet om bord.

Personlig initiativ

Personlig initiativ innebærer å tilnærme seg arbeidet med endringsorienterte, utholdende og målorienterte atferder (Frese & Fay, 2001; Ohly et al., 2006). Dette handler i stor grad om å ta ansvar og engasjere seg i aktiviteter som går utover ordinære arbeidsoppgaver og eksplisitte rollekrav (Frese, Fay, Hilburger, Leng, & Tag,

1997). Medarbeidere som utøver personlig initiativ forsøker å fasilitere endringer i sitt arbeidsmiljø (Schmitt et al., 2016), ved blant annet å utvikle egne mål (Frese & Fay, 2001), søke etter muligheter for endring og forebygge potensielle problem som kan oppstå i organisasjonen (Frese et al., 1996). Ifølge Frese et al. (1996) er disse initiativene relatert til organisasjonens overordnede mål, og har til hensikt å skape positive resultater på lengre sikt. Et slikt langtidfokus impliserer at individet må være utholden og overvinne aktuelle barrierer for å lykkes med initiativet. Slike barrierer kan for eksempel være at kolleger utøver endringsmotstand, eller at den nye metoden ikke fungerer ved første forsøk. I en maritim kontekst kan personlig initiativ blant annet komme til uttrykk ved at kadettene identifiserer avvik, og forsøker å iverksette et nytt sikkerhetstiltak for å forebygge havari.

Evidens fra forskning indikerer at utøvelse av personlig initiativ er assosiert med en rekke ønskelige utfall (Hong et al., 2016). Thomas et al. (2010) viste for eksempel i en metaanalyse at personlig initiativ var positivt relatert til medarbeideres affektive organisasjonstilhørighet og prestasjoner. Bledow & Frese (2009) fant ytterligere en positiv sammenheng mellom personlig initiativ og leders vurdering av overordnede resultater. Med dette menes det at personlig initiativ ble ansett å bidra positivt til organisasjonens samlede prestasjoner. Vi vet imidlertid langt mindre om hvordan medarbeidere kan stimuleres til å bli selvdrevne og ta mer ansvar på arbeidsplassen (Hong et al., 2016; Yin, Xing, Li, & Guo, 2017). Frohman (1997) postulerer at et høyt energinivå, samt et sterkt ønske om å gjøre en forskjell, vil være sentrale faktorer som påvirker graden av initiativtaking. På lignende vis er det blitt argumentert for at indre motivasjon, i form av fokus på og interesse for arbeidet, øker sannsynligheten for at individet utøver personlig initiativ (Parker et al., 2010; Unsworth & Parker, 2003). Til støtte for dette fant Ryan & Deci (2000) at indre motiverte medarbeidere var mer selvdrevne og autonomiorienterte, sammenlignet med medarbeidere med lav indre motivasjon.

Voice

Voice er en av formene for proaktiv atferd som har fått mest empirisk oppmerksomhet (Fuller, Barnett, Hester, Relyea, & Frey, 2007). LePine og Van Dyne (2001) definerer voice som “konstruktiv, endringsorientert kommunikasjon som har til hensikt å forbedre situasjonen” (s. 326, egen oversettelse). Voice kan dermed forstås som en verbal handling, hvor en formidler og diskuterer innovative ideer knyttet til arbeidet (Parker & Collins, 2010; Schmitt et al., 2016; Van Dyne & LePine, 1998), med mål om å fasilitere organisatorisk utvikling (Van Dyne & LePine, 1998). Denne handlingen kan blant

annet komme til uttrykk ved å bringe potensielle problem til overflaten, påpeke forbedringspotensial i standardiserte prosedyrer (Parker & Collins, 2010), gi konstruktive anbefalinger til andre eller oppmuntre til endringer som forbedrer grupperesultatet (Liu et al., 2010). Da det ikke har lyktes oss å finne en fullgod norsk oversettelse av voice, blir det engelske begrepet benyttet for ikke å miste viktig meningsinnhold.

Det synes å være enighet blant forskere om at voiceatferd er en viktig form for kontekstuell ytelse (f.eks. Borman & Motowidlo, 1993; Speier & Frese, 1997; Wang, Weng, McElroy, Ashkanasy, & Lievens, 2014). Van Dyne og LePine (1998) fant for eksempel at ledere i større grad rangerte organisasjonens prestasjoner og effektivitet basert på medarbeideres bruk av voice fremfor deres oppgaveprestasjoner, selv når disse var positive. Videre viste Thomas et al. (2010) til en positiv korrelasjon mellom voice og medarbeidernes jobbtilfredshet. Det kan samtidig tenkes at voiceatferd vil styrke organisasjonens tilpasningsdyktighet (Fuller et al., 2007) og fasilitere organisatorisk læring, ettersom medarbeiderne utfordrer og stiller kritiske spørsmål ved eksisterende tankemønstre og løsninger (Van Dyne & LePine, 1998). Følgelig kan medarbeidere som benytter voiceatferd være en viktig ressurs for organisasjonens overlevelse (Detert & Burris, 2007). Det er også tenkelig at voice vil ha stor betydning i operative kontekster, der “rett ord til rett tid” er et kjent ordtak. Nærmere bestemt kan kadettene formidling av ideer eller bekymringer bli viktig for å gi retning og ta kloke avgjørelser i komplekse situasjoner (Olsen & Espevik, 2009).

På tross av de positive effektene voice virker å ha, påpeker Detert og Burris (2007) at slik atferd forekommer i for liten grad. Dette kan henge sammen med at voice potensielt blir oppfattet som klaging og negativ kritikk (LePine & Van Dyne, 2001), eller som en passiv atferd ved at individet uttrykker egne meninger fremfor aktivt å ta hånd om eventuelle problem (Bindl & Parker, 2011a). Utøvelse av voice kan således oppleves risikabelt, og frykten for negative sanksjoner kan overgå mulige gevinster som ligger i å utfordre status quo (Detert & Burris, 2007). Dette kan ha særlig relevans på seilskipet der kadettene er nært knyttet til hverandre over en lengre periode, hvorpå negative sanksjoner som sosial utstøting eller usynliggjøring kan oppleves desto sterkere. Påfølgende belyser dette betydningen av å identifisere faktorer i arbeidsmiljøet som kan øke sannsynligheten for at medarbeidere utøver voice. I tråd med tidligere forskning kan det forventes at lederkarakteristikker som åpenhet til ideer (Detert & Burris, 2007), klima for innovasjon (Choi, 2007) og psykologisk trygghet (Detert & Burris, 2007; Edmondson, 2003), vil være aktuelle faktorer.

Konstruktene voice og personlig initiativ stammer fra ulike forskningstradisjoner (Frese & Fay, 2001; Parker & Collins, 2010), og det eksisterer derfor forskjeller mellom dem når det gjelder omfang og innhold. Mens voice reflekterer verbal kommunikasjon og ytring av egne meninger, involverer personlig initiativ en mer aktiv tilnærming mot å overvinne barrierer og utfordringer i arbeidsmiljøet. Disse formene for proaktiv atferd har det likevel til felles at de utøves med mål om å forbedre status quo i organisasjonen (Schmitt et al., 2016). Ifølge Frese et al. (1999) kan voiceatferd også ses på som et initiativ i seg selv, ved at individet tenker langsiktig og utvikler ideer som kan implementeres i organisasjonens daglige praksis. Selv om tidligere forskning ofte har studert voice og personlig initiativ hver for seg, er de ikke nødvendigvis gjensidig utelukkende prosesser. Det kan for eksempel tenkes at medarbeidere gjør ledelsen oppmerksom på en idé som kan øke effektiviteten, for deretter å ta ansvar for å få ideen gjennomført.

Ettersom voice og personlig initiativ er og vil fortsette å være viktig i arbeidslivet, er det nødvendig å undersøke individets motivasjon til å utøve slik atferd i reelle kontekster (Parker et al., 2010). Ifølge Xanthopoulou og kolleger vil de fleste bedrifter operere i en kontekst der arbeidsbetingelsene varierer fra dag til dag, som i sin tur påvirker medarbeidernes opplevelser og atferd (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009). Det kan eksempelvis tenkes at kadettene tilbøyelighet til å engasjere seg i kreativ problemløsning eller påta seg rollen som endringsagent, vil være sterkere på dager der de opplever støtte fra miljøet eller gis rom til å regulere egen atferd. I hvor stor grad disse atferdene forekommer kan dermed forventes å variere over tid (Frese et al., 1996; Sonnentag, 2003), deriblant som en funksjon av foranderlige miljøbetingelser (Grant & Ashford, 2008; Ohly et al., 2006). Denne studien vil videre benytte begrepet proaktiv atferd som en samlebetegnelse for kadettene personlige initiativ og voiceatferd.

Jobbkraft-ressursmodellen

I henhold til jobbkraft-ressursmodellen vil de karakteristikkene ved jobben som fasiliterer positive atferder som voice og personlig initiativ, kunne forstås som jobbressurser (Bakker & Demerouti, 2008). Denne modellen hviler på antakelsen om at enhver jobb vil bestå av ulike krav og ressurser, som videre påvirker medarbeidernes holdninger og atferd (Bakker, Tims, & Derks, 2012). Jobbkraft refererer til fysiske, sosiale, psykologiske eller organisatoriske aspekt ved jobben som krever vedvarende fysisk og/eller mental innsats, og som derfor blir assosiert med psykologiske og/eller fysiologiske kostnader (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). I en maritim kontekst som kadettene

befinner seg i, vil de være utsatt for krevende og uforutsigbare arbeidsforhold, hvor typiske jobbkraav kan være skiftende vær, høyt tidspress, skiftarbeid og mange arbeidsoppgaver. Jobbressurser er derimot de fysiske, sosiale, psykologiske eller organisatoriske aspekt ved jobben som er funksjonelle for å oppnå mål, stimulere personlig vekst eller redusere jobbkraav (Demerouti et al., 2001). Potensielle ressurser om bord på seilskipet kan eksempelvis være raske tilbakemeldinger og sosial støtte både fra leder og kolleger.

En grunnleggende antagelse i jobbkraav-ressursmodellen er at kraav og ressurser påvirker to ulike prosesser. Opplevde kraav forventes å lede til tap eller reduksjon av individets energiressurser med påfølgende utmattelse og helseplager. Ressurser vil på sin side stimulere motivasjon i form av økt arbeidsengasjement og lede til heldige utfall som optimale prestasjoner (Bakker & Demerouti, 2008; Llorens, Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2007). Dette er i tråd med “Conservation of Resources”-teorien (COR), som postulerer at tapte ressurser skaper en stressprosess, mens tilgjengelige ressurser bidrar til ressursøkning og økt velvære (Hobfoll, 2001, 2002). I henhold til COR-teorien vil ressurser ha et iboende motivasjonsaspekt og betraktes som verdifulle, noe som medfører at individet vil strebe etter å få tak i, beholde og beskytte ressursene.

Jobbressurser forventes å ha en ytre motiverende rolle ved at de er instrumentelle i å nå mål, og en indre motiverende rolle ved at de er med å tilfredsstille individets grunnleggende behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet (Schaufeli & Bakker, 2004; Ryan & Deci, 2000). Eksempelvis kan tilbakemeldinger fostre læring og dermed øke kompetansebehovet, mens beslutningsmyndighet og sosial støtte tilfredsstiller henholdsvis autonomi og tilhørighet (Bakker & Demerouti, 2008). Med utgangspunkt i jobbkraav-ressursmodellen som et overordnet rammeverk, vil vi undersøke hvorvidt transformasjonsledelse kan virke som en ressurs og påvirke kadettene personlige initiativ og voice gjennom en motivasjonsprosess.

Transformasjonsledelse

Teoretiske antagelser og evidens fra forskning indikerer at transformerende ledere kan ha en viktig rolle i å motivere underordnede til å utøve proaktiv atferd (Bindl & Parker, 2011a; Den Hartog & Belschak, 2012; Strauss et al., 2009), deriblant voice og personlig initiativ (Schmitt et al., 2016). Transformerende ledere vil blant annet tilrettelegge for individets utvikling, stimulere selvledelse og utfordre medarbeiderne til å være kreative og innovative (Bass & Riggio, 2006). Samtidig blir slike ledere ofte karakterisert som proaktive og framtidfokuserte (Bass, 1985; Crant & Bateman, 2000), noe som gjør at de kan fungere

som rollemodeller for proaktiv atferd (Shamir & Howell, 1999). Også i operative militære kontekster blir transformasjonsledelse anerkjent som en viktig ledelsesstil, hvor det kreves at lederen er i stand til å utvikle en moden gruppe som tenker kritisk og tar ansvar (Olsen & Espevik, 2009). I tråd med Northouse (2013) kan transformasjonsledelse defineres som “en prosess der man endrer og omformer mennesker med fokus på emosjoner, verdier, etikk, standarder og langsiktige mål, gjennom å forstå de underordnedes motiver, dekke deres behov og behandle dem som hele mennesker” (s.185, egen oversettelse).

Teorien om transformasjonsledelse ble først utviklet av Bass i 1985, som en videreføring av Burns (1978) konseptualisering av transformasjons- og transaksjonsledelse (Judge & Piccolo, 2004). Transaksjonsledelse består av sosiale utvekslinger av tjenester og ytelser, der medarbeidere mottar belønning for gode arbeidsprestasjoner og oppgaver utført i tråd med leders forventninger. Transformasjonsledelse innebærer derimot å motivere medarbeidere til å prestere utover forventninger, og inspirere dem til å overskride egeninteresser til fordel for å jobbe mot felles mål og en fremtidig visjon (Bass & Riggio, 2006). En transformerende leder skaper slike resultater gjennom fire anerkjente subdimensjoner av transformasjonsledelse, også kalt de fire I'ene: idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell omsorg (Bass, 1999). Fremfor å vurdere transaksjonsledelse og transformasjonsledelse som gjensidig utelukkende prosesser, anså Bass (1985) ledelsesstilene for å være komplementære. En transformerende leder vil derfor kunne benytte seg av transaksjonelle atferder i situasjoner der disse vurderes passende (Lowe et al., 1996).

De fire dimensjonene som karakteriserer transformasjonsledelse er i tidligere forskning funnet å være høyt korrelerte, noe som indikerer at de ikke er klart distinkte faktorer. På bakgrunn av dette blir dimensjonene ofte slått sammen til et overordnet konstrukt (Judge & Piccolo, 2004). Inneværende studie benytter måleinstrumentet “Global Transformational Leadership Scale” (GTL), som er et kort og praktisk instrument designet for å måle transformasjonsledelse (Carless, Wearing, & Mann, 2000). Skalaen inkluderer syv transformerende lederatferder som inneholder informasjon om de fire I'ene, og gir således et overordnet mål på transformasjonsledelse. I studiens teoretiske rammeverk blir det tatt utgangspunkt i de fire I'ene i teorien om transformasjonsledelse (Bass, 1985). Dette for å tydeliggjøre hvordan ledere kan være eller skape ressurser ved å anvende ulike transformerende atferder, i den hensikt å fasilitere økt arbeidsengasjement og proaktiv atferd blant kadettene.

Blant nyere studier på transformasjonsledelse har noen av disse benyttet seg av kvantitative dagbokdesign, som gjør det mulig å undersøke ledelse og dets relasjon til utfallsvariabler på daglig basis (Hetland et al., 2018). Denne forskningen viser at transformasjonsledelse er et dynamisk fenomen som kan fluktuere fra uke til uke, eller fra den ene dagen til den neste (Breevaart, Bakker, Hetland, Demerouti, Olsen, & Espevik, 2014b; Tims, Bakker, & Xanthopoulou, 2011). Det vil derfor være nærliggende å anta at selv ledere som generelt er karismatiske og har sterk innflytelse på sine underordnede, også kan ha dårlige dager hvor de utøver lite transformerende lederatferder. I hvilken grad leder oppleves som en ressurs og har en positiv påvirkning på kadettens proaktive atferd, kan dermed forventes å variere avhengig av leders utøvde lederskap den aktuelle dagen.

Sammenhengen mellom daglig transformasjonsledelse og proaktiv medarbeideratferd, i form av voice og personlig initiativ

Det er tenkelig at en transformerende leder kan påvirke kadettene til å handle proaktivt ved å artikulere en attraktiv visjon for fremtiden (Bass, 1999; Bass & Riggio, 2006). En visjon synliggjør en uoverensstemmelse mellom nåværende og ønsket tilstand (Parker et al., 2010; Jung, 2001), og legger på denne måten føringer for utøvelse av proaktiv atferd (Parker et al., 2010). Ytterligere fremgår det av teorien om transformasjonsledelse at slike ledere har en unik evne til å styrke medarbeidernes forpliktelse til visjonen. Følgelig vil medarbeiderne prioritere kollektive interesser fremfor egeninteresser, og dermed være motiverte for å dirigere sin innsats mot felles måloppnåelse (Shamir et al., 1993). Dette kan øke sannsynligheten for at de utøver proaktive atferder, eksempelvis ved å reflektere over og foreta endringer i eget arbeid, eller formidle konstruktive forslag til hvordan visjonen kan nås (Liu et al., 2010). Ettersom maritime operasjoner er preget av hyppige endringer, kan det antas at den forventede effekten av transformasjonsledelse på kadettens proaktive atferd vil ha høy relevans. Dette vil eksempelvis kreve at kadettene i større grad utøver voice, i form av å stille kritiske spørsmål til hvorvidt nåtidens praksis er holdbar, eller om en må endre kurs og strategi for å nå målene. På denne måten blir også utøvelse av personlig initiativ viktig, da nye situasjoner og dermed endrede arbeidsbetingelser, betinger iverksettelse av andre tilnærminger enn de en er vant til.

Den antatt positive sammenhengen mellom transformasjonsledelse og proaktiv medarbeideratferd, kan videre følge av at transformerende ledere myndiggjør ('empower') medarbeiderne og stimulerer dem intellektuelt. Nærmere bestemt vil leder oppmuntre medarbeiderne til å utfordre status quo ved å "tenke utenfor boksen" (Sosik, Kahai,

& Avolio, 1998), og gi dem rom til å adressere situasjoner på nye og innovative måter (Bass, 1985). Disse lederatferdene forventes å fostre kreativitet (Jung, 2001), samt øke sannsynligheten for at medarbeiderne benytter seg av innovative tilnærminger i arbeidet (Jung & Sosik, 2002). Amabile og kolleger har for eksempel pekt på at en vil være mer kreativ når en opplever å ha personlig kontroll over hvordan arbeidet skal utføres (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996). I tråd med dette har flere studier vist til positive korrelasjoner mellom transformasjonsledelse og kreativitet blant medarbeiderne (Redmond, Mumford, & Teach, 1993; Sosik et al., 1998; Jung, 2001). Til tross for at forskning på den direkte sammenhengen mellom transformasjonsledelse og de proaktive atferdene voice og personlig initiativ er begrenset, vil det være grunn til å anta at intellektuell stimulering også kan øke forekomsten av disse atferdene. Dette fordi kreativ tenkning er et sentralt element ved proaktiv atferd (Unsworth & Parker, 2003), samtidig som både voice og personlig initiativ utøves med mål om å utfordre status quo.

Videre er det rimelig å anta at kadettene motivasjon til å handle proaktivt vil øke på dager der lederen selv er proaktiv. I henhold til teorien om transformasjonsledelse, vil en transformerende leder være en pådriver for endring og en rollemodell som underordnede ønsker å identifisere seg med (Bass & Riggio, 2006). Med utgangspunkt i Banduras (1986) sosiale læringsperspektiv, vil en ved å observere lederens handlinger lære hvilke atferder som blir forventet og belønnet. Når leder selv opptrer proaktivt, eksempelvis ved å kommunisere konstruktive ideer eller tilnærme seg arbeidet på nye måter, kan det dermed øke sannsynligheten for at kadettene adopterer tilsvarende atferder (Brown, Trevino, & Harrison, 2005). Til støtte for dette fant for eksempel Liu et al. (2010) at medarbeidere som identifiserte seg med leder, tenderte å utøve større grad av voice i arbeidet.

Det kan også tenkes at en transformerende leder vil påvirke kadettene voiceatferd og personlig initiativ på dager der leder utøver individuell omsorg. Gjennom individuell omsorg legger lederen til rette for underordnedes personlige utvikling, ved å lytte til individets behov og delegere oppgaver i tråd med dennes kompetansenivå (Bass & Riggio, 2006).

Påfølgende vil leder adoptere en coachende lederstil, ved å opptre støttende og monitorere medarbeidernes progresjon (Bass, 1999). Det er tenkelig at dette vil styrke kadettene personlige ressurser, definert som positive selvevalueringer og oppfatning av egen evne til å kontrollere og ha innflytelse på sitt miljø (Hobfoll, Johnson, Ennis, & Jackson, 2003). Nærmere bestemt kan det forventes at leders investering i kadettene utvikling, vil resultere i at de føler seg tilstrekkelig kompetente til å utøve proaktiv atferd. Studier på mestringsforventninger ('self-efficacy') indikerer for eksempel at medarbeidere med høy tro

på egne evner, i større grad er tilbøyelig til å formidle forslag til forbedringer (Axtell, Holman, Unsworth, Wall, Waterson, & Harrington, 2000), engasjere seg i problemløsning (Parker et al., 2006) og utøve personlig initiativ (Ohly & Fritz, 2007). Ytterligere fant Strauss et al. (2009) at transformerende ledere økte medarbeidernes selvtillit i å initiere endringer, som videre fasiliterte proaktiv atferd. Det vil derfor være rimelig å forvente at lignende effekter kan finne sted i sammenhengen mellom transformasjonsledelse og kadettens voiceatferd og personlige initiativ.

En annen mulig forklaring på den antatt positive sammenhengen er at transformerende ledere kan bidra til et innovativt klima, som ytterligere kan stimulere kadettens proaktive atferder. Klima refererer til kollektive oppfatninger rundt atferder og praksis som er ønskelig og forventet på arbeidsplassen (Schneider & Reichers, 1983). Forskere har pekt på at opplevelsen av et innovativt klima, hvor kreativitet og risiko blir oppmuntret og verdsatt, er en viktig determinant for medarbeideres endringsorienterte atferder (Choi, 2007; Scott & Bruce, 1994), deriblant voice (Morrison, Wheeler-Smith, & Kamdar, 2011). Ledere vil i stor grad påvirke medarbeideres persepsjon av klimaet (Dunegan, Tierney, & Duchon, 1992; Zohar & Tenne-Gazit, 2008), og evidens fra forskning indikerer at utøvelse av transformasjonsledelse har en positiv innflytelse på klima for innovasjon (Jung, Chow, & Wu, 2003; Sarros, Cooper, & Santora, 2008). En transformerende leder som er entusiastisk til nye ideer og inspirerer med en attraktiv visjon, kan tenkes å kommunisere at atferder som voice og personlig initiativ blir satt pris på. I tråd med dette kan det antas at på dager hvor kadettene opplever lederen som transformerende, vil de uttrykke og iverksette innovative ideer mer fritt og hyppig (Scott & Bruce, 1994). Dette underbygges av tidligere studier som har vist at medarbeidere vil handle proaktivt i den grad de opplever at lederen er åpen for eller oppmuntrer til endring (Morrison & Phelps, 1999; Scott & Bruce, 1994).

I tråd med eksisterende teori og forskning på ledelse og proaktivitet, forventer vi at ledere som benytter transformerende lederatferder vil ha en viktig innflytelse på kadettens voice og personlig initiativ. Inneværende studie vil derfor, basert på argumentasjonen ovenfor og i tråd med jobbkrav-ressursmodellen, undersøke hvorvidt kadettene utøver personlig initiativ og voice både samme dag og dagen etter de opplever lederen som transformerende. Dette leder oss til følgende hypoteser:

Hypotese 1: Daglig transformasjonsledelse vil være positivt relatert til kadettens personlige initiativ a) samme dag og b) neste dag

Hypotese 2: Daglig transformasjonsledelse vil være positivt relatert til kadettens voice a) samme dag og b) neste dag

Daglig arbeidsengasjement som mediator

Foreliggende studie går et steg videre ved å undersøke om arbeidsengasjement, som en mellomliggende mekanisme, kan forklare hvordan daglig transformasjonsledelse henger sammen med kadettene daglige voiceatferd og personlige initiativ. Den medierende rollen til arbeidsengasjement er sentral i jobbkrav-ressursmodellen (Bakker og Demerouti, 2008), og har blitt støttet i flere empiriske studier. Salanova & Schaufeli (2008) fant eksempelvis at arbeidsengasjement fullt ut medierte effekten av jobbkontroll, feedback og oppgavevariasjon på proaktiv atferd. Videre viste Sonnentag (2003) at daglig arbeidsengasjement medierte forholdet mellom restitusjon ('recovery') og proaktiv atferd. Arbeidsengasjement kjennetegnes av opplevd lidenskap og entusiasme overfor arbeidet (Schaufeli & Bakker, 2004), samt vilje til å investere i egen arbeidsrolle (Sonnentag et al., 2010). Den grunnleggende antagelsen er således at daglig eksponering for transformasjonsledelse øker forekomsten av proaktive handlinger, ved at lederens væremåte gjør kadettene mer energiske og involvert i arbeidet.

Schaufeli og kolleger definerer arbeidsengasjement som en "positiv, tilfredsstillende arbeidsrelatert sinnstilstand preget av vigør, dedikasjon og innlevelse" (Schaufeli, Salanova, González-romá, & Bakker, 2002, s.74, egen oversettelse). Vigør ('vigor') reflekterer et høyt energinivå, vilje til å utøve høy innsats og kapasitet til å opprettholde høy intensitet, selv i møte med utfordringer. Dedikasjon ('dedication') refererer til en sterk psykologisk identifisering med arbeidet (Salanova & Schaufeli, 2008), og å være entusiastisk, inspirert og stolt av eget arbeid. Innlevelse ('absorption') omhandler å være fullt konsentrert og oppslukt i arbeidet, og oppleves gjerne som at tiden flyr (Bakker & Demerouti, 2008). Evidens fra tidligere studier indikerer at medarbeideres arbeidsengasjement kan knyttes til en rekke positive utfall, deriblant lav turnover (intensjon om å forlate bedriften) (Schaufeli & Bakker, 2004), høyere prestasjonsvurderinger av kolleger (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004), og bedre jobbprestasjoner både på individnivå (Bakker & Bal, 2010) og gruppenivå (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002).

Dagbokstudier har vist at arbeidsengasjement er en opplevd tilstand som varierer i styrke (Bledow, Schmitt, Frese, & Kühnel, 2011; Sonnentag, 2003), og som i større eller mindre grad blir påvirket av tilgjengelige arbeidsrelaterte- og personlige ressurser, som også varierer over tid (Xanthopoulou et al., 2009). Daglig variasjon i tilgang på ressurser har i enkelte studier vist seg å ha større effekt på daglig arbeidsengasjement, sammenlignet med individets generelle tendens til å være engasjert i arbeidet (Sonnentag, 2003; Xanthopoulou et al., 2009). Bledow et al. (2011) og Sonnentag (2003) rapporterte at henholdsvis 53% og 40%

av variansen i arbeidsengasjement kunne tilskrives variasjoner innad i individet. Ytterligere fant Xanthopoulou et al. (2009) evidens for en dynamisk prosess, der jobbressurser varierte over tid og korrelerte med individets daglige opplevelse av personlig ressurser og arbeidsengasjement. Det kan dermed forventes at kadettene ikke nødvendigvis vil være like engasjerte hver dag, men at engasjementet fluktuerer som en funksjon av tilgjengelige ressurser.

Interessen rundt å inkludere arbeidsengasjement som mediator er knyttet til antagelser om at engasjerte medarbeidere ofte er mer effektive i å tilpasse seg endrede miljø, og redusere krav assosiert med psykologiske og fysiske kostnader (Bakker & Demerouti, 2008). Dette er kvaliteter som tenkelig settes høyt hos kadettene på seilskipet, hvor situasjonene er uforutsigbare og i stadig forandring. Samtidig vil kadettene være utsatt for kontinuerlige trusler i form av krevende vær og bølgeforhold, noe som krever god situasjonsforståelse og tilpasningsevne (Olsen & Espevik, 2009). I det videre vil studiens struktur ta utgangspunkt i Baron og Kennys (1986) tre steg for å teste mediering, ved å først undersøke hvordan a) den forventede prediktoren (transformasjonsledelse) er relatert til studiens mediator (arbeidsengasjement). Videre presenteres det hvordan b) arbeidsengasjement kan henge sammen med utfallsmålene voice og personlig initiativ. Til sist pekes det på årsaker for hvordan c) arbeidsengasjement kan mediere den antatt positive sammenhengen mellom transformasjonsledelse og proaktiv medarbeideratferd, i form av voice og personlig initiativ.

Sammenhengen mellom daglig transformasjonsledelse og arbeidsengasjement

Medarbeidere som opplever nærmeste leder som transformerende, forventes å være tilfredse og engasjert i arbeidet (Judge & Piccolo, 2004; Schmitt et al., 2016). Transformerende ledere karakteriseres av å formidle en mening med arbeidet, stimulere læring og inspirere sine underordnede med en attraktiv visjon, hvilket er sannsynlig å lede til økt engasjement (Breevaart et al., 2014b; Den Hartog & Belschak, 2012). Dette underbygges av tidligere forskning som viser til positive korrelasjoner mellom transformasjonsledelse og medarbeideres arbeidsengasjement (f.eks. Ghadi et al., 2013; Kovjanic et al., 2013). Ytterligere har studier ved bruk av dagbokdesign, rapportert at medarbeidere føler seg mer energiske og dedikerte til arbeidet på dager hvor leder utøver stor grad av transformerende atferd (Breevaart et al., 2014b; Breevaart, Bakker, Demerouti, & Derks, 2016; Tims et al., 2011). Vi forventer således at på dager hvor kadettene opplever nærmeste leder som transformerende, vil de også oppleve et økt engasjement.

Den antatt positive effekten av transformasjonsledelse på kadettene arbeidsengasjement, kan føres tilbake til leders vektlegging av indre motivasjon og fokus på personlig utvikling (Bass & Riggio, 2006). Ifølge Salanova & Schaufeli (2008) kan arbeidsengasjement på mange måter betraktes som en indikator på høy indre motivasjon, og som er nært tilknyttet individets grunnleggende behov. Nærmere bestemt og i henhold til Ryan og Deci (2000) selvbestemmelsesteori, vil en være engasjert i den grad en opplever at arbeidsmiljøet muliggjør tilfredsstillende av de psykologiske behovene for kompetanse, autonomi og tilhørighet. Ledere i organisasjoner er en av de viktigste faktorene for individets behovstilfredsstillende (Kovjanic et al., 2013), og transformerende ledere virker å adressere disse behovene gjennom sine atferder (Gagné & Deci, 2005; Hetland, Hetland, Schou Andreassen, Pallesen, & Notelaers, 2011; Kovjanic et al., 2013; Kovjanic, Schuh, Jonas, Quaquebeke, & Van Dick, 2012). Hetland og kolleger (2011) fant for eksempel evidens for en positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og tilfredsstillende av ovennevnte behov. Videre rapporterte Kovjanic et al. (2013) at tilfredsstillende av de grunnleggende behovene medierte forholdet mellom transformasjonsledelse og arbeidsengasjement.

Med utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien kan det tenkes at kadettene vil oppleve autonomi og dermed engasjement, på dager hvor en transformerende leder oppmuntrer til problemløsning og kreativ tenkning (Kovjanic et al., 2013). I tillegg kan lederen imøtegå kompetansebehovet ved å tilrettelegge for personlig vekst (Bass, 1999), i form av å delegerer utfordrende, men oppnåelig arbeidsoppgaver (Bass & Riggio, 2006; Breevaart et al., 2014b). Transformerende ledere tenderer videre å ha høy respekt for sine underordnede, samtidig som de styrker gruppens lagånd gjennom å vektlegge samarbeid og felles måloppnåelse (Kovjanic et al., 2013). Dette kan øke sannsynligheten for at kadettene opplever tilhørighet til mannskapet, som i sin tur fasiliterer økt engasjement i arbeidet (Bakker & Demerouti, 2008).

Transformerende ledere har en påfølgende tendens til å uttrykke positive følelser (Spreitzer & Quinn, 1996), som optimisme og entusiasme overfor arbeidet og gruppens mål (Den Hartog & Belschak, 2012). Disse positive emosjonene kan smitte over på, og bli internalisert av kadettene som følge av lederens sterke emosjonelle innflytelse (Bono & Ilies, 2006; Sy, Côte, & Saavedra, 2005). I tråd med at arbeidsengasjement blir definert som en positiv, tilfredsstillende tilstand (Schaufeli et al., 2002), er det rimelig å anta at engasjerte medarbeidere vil oppleve positive emosjoner tilknyttet arbeidet. Tidligere forskning har i denne sammenheng vist at opplevd optimisme (Xanthopoulou et al., 2009) og entusiasme

(Salanova, Llorens, & Schaufeli, 2011) predikerte økt engasjement blant medarbeiderne. I lys av Fredricksons (2001) "Broaden-and-Build"-teori (B&B) vil positive emosjoner øke individets personlige ressurser, som ytterligere leder til en følelse av velvære, eksempelvis engasjement. I tråd med dette blir det forventet at positive emosjoner og dets effekt på engasjement, vil være sterkere i miljø hvor medarbeiderne opplever høy grad av autonomi og mening med arbeidet (Ouweneel, Le Blanc, Schaufeli, & van Wijhe, 2012). Det er tenkelig at en transformerende leder vil bidra til et slikt ressurssterkt miljø, eksempelvis gjennom sin investering i medarbeidernes personlige utvikling. Til støtte for dette fant Tims et al. (2011) at medarbeiderne opplevde større grad av arbeidsengasjement på dager lederen anvendte transformerende lederatferder, da de var mer optimistiske på disse dagene.

Forskning på Fredricksons (2001) B&B-teori har videre vist at positive emosjoner kan ha en vedvarende effekt, ved at de får individet til å føle seg bedre over lengre tid (Fredrickson & Joiner, 2002). I et dagbokstudie over fem arbeidsdager fant Ouweneel et al. (2012) at positive emosjoner rapportert etter endt arbeidsdag påvirket hvor håpefulle medarbeiderne var på starten av neste arbeidsdag, som i sin tur predikerte grad av engasjement på slutten av denne dagen. Dette kan tyde på at positive hendelser opplevd foregående dag, skaper positive forventninger som gir en økt energi og motivasjon til å dedikere seg til arbeidet (Ouweneel et al., 2012). Ytterligere har det blitt vist at coaching fra leder resulterte i at medarbeiderne ble mer engasjerte i arbeidet påfølgende dag, forklart av en økning i optimisme (Xanthopoulou et al., 2009). På bakgrunn av dette vil det være nærliggende å anta at den forventede effekten av transformasjonsledelse på kadettene arbeidsengasjement ikke nødvendigvis er begrenset til samme dag, men også har en effekt påfølgende dag. Dette leder oss til følgende hypotese:

Hypotese 3: Daglig transformasjonsledelse vil være positivt relatert til kadettene arbeidsengasjement både a) samme dag og b) neste dag

Sammenhengen mellom daglig arbeidsengasjement og proaktiv medarbeideratferd, i form av voice og personlig initiativ

I lys av jobbkrav-ressursmodellen, kan det forventes at kadetter som opplever høy grad av arbeidsengasjement vil være motivert for å handle proaktivt. Engasjerte medarbeidere bryr seg om og identifiserer seg med arbeidet, noe som gjør dem tilbøyelig til å utøve atferder for å ivareta eller videreutvikle et positivt arbeidsmiljø (Sonnentag, 2003; Schmitt et al., 2016). Ytterligere kan konsentrasjon og innlevelse i arbeidet, øke sannsynligheten for at en oppdager muligheter til å engasjere seg i proaktive atferder (Agarwal, Datta, Blake-Beard,

& Bhargava, 2012; Sonnentag, 2003), som voice og personlig initiativ. Dette kan for eksempel komme til uttrykk ved at kadettene avdekker og formidler svakheter ved en planlagt operasjon, eller tar initiativ til å iverksette måter å nå operasjonens strategiske mål mer effektivt. Til støtte for dette fant Rees, Alfes og Gatenby (2013) en positiv sammenheng mellom voice og opplevd arbeidsengasjement. Ytterligere viste Sonnentag (2003), i en studie som foregikk over fem arbeidsdager, at daglig arbeidsengasjement predikerte daglig initiativtaking.

Engasjerte medarbeidere jobber ofte hardere (Roberts & Davenport, 2002) og er mer selvdrevne (Amabile, 1998), da de har og er i stand til å utvikle egne ressurser (Bakker & Demerouti, 2008). Tilgjengelige ressurser synes å bidra til økt overskudd, som betyr at en har tilstrekkelig energi til å engasjere seg i proaktive atferder (Sonnentag, 2003; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2008). Samtidig vil høy grad av engasjement styrke individets kapasitet til å mobilisere ressurser (Hakanen, Perhoniemi, & Toppinen-Tanner, 2008), samt øke troen på ens evne til å mestre ulike krav og skape positive resultater (Bakker & Demerouti, 2008). Positive mestringsforventninger virker å påvirke hvorvidt individet tar initiativ (Speier & Frese, 1997), i tillegg til å ha en effekt på individets innsatsnivå og utholdenhet i møte med hindringer (Bandura & Locke, 2003). Det kan dermed antas at sannsynligheten vil være høyere for at kadettene utøver proaktiv atferd på dager de er engasjerte.

Tidligere forskning har videre vist at engasjerte medarbeidere ofte opplever positive emosjoner (Bakker & Demerouti, 2008), som ytterligere kan øke sannsynligheten for at en initierer proaktive atferder på jobb (Bindl & Parker, 2011b). Positive emosjoner virker å fostre ønsker om å utvikle seg, utforske og oppleve nye ting (Bakker & Demerouti, 2008), samt gjøre en i bedre stand til å se muligheter og tenke nytt (Parker & Griffin, 2011). Det kan dermed forventes at på dager hvor kadettene opplever positive emosjoner, vil de være mer tilbøyelig til å kritisk vurdere og snakke ut om hvordan eksisterende løsninger kan forbedres. Likeledes kan det føre til at kadettene setter seg utfordrende mål (Parker & Griffin, 2011), og prøver ut tilnærminger til arbeidet som ikke er blitt praktisert tidligere. Til støtte for disse antagelsene fant Isen, Daubman, og Nowicki (1987) i en eksperimentell studie, at positive emosjoner fasiliterte kreativ problemløsning. Videre rapporterte Foo, Uy, og Baron (2009) at positiv affekt på jobben skapte et fremtidsfokus, som i sin tur predikerte høy ytelse i aktiviteter utover formelle rollekrav. Disse funnene er i samsvar med Fredricksons (2001) B&B-teori, som postulerer at positive emosjoner utvider individets tanke- og handlingsrepertoar, og bidrar til utvikling av personlige- og sosiale ressurser.

Oppsummert antyder empiri og teori at arbeidsengasjement har en positiv effekt på proaktiv atferd. Det vil derfor være grunnlag for å anta at kadettene daglige opplevelse av arbeidsengasjement vil være positivt relatert til daglig utøvelse av voice og personlig initiativ. Dette leder oss til følgende hypoteser:

Hypotese 4a: Daglig arbeidsengasjement vil være positivt relatert til kadettene personlige initiativ samme dag

Hypotese 4b: Daglig arbeidsengasjement vil være positivt relatert til kadettene voice samme dag

Den medierende rollen til arbeidsengasjement

En grunnleggende antagelse i jobbkrav-ressursmodellen er at jobbressurser predikerer ønskelige utfall via arbeidsengasjement (Bakker & Demerouti, 2008). Adekvate ressurser, i form av en transformerende leders væremåte og innflytelse på arbeidsmiljøet, kan stimulere en motivasjonsprosess som leder til økt engasjement blant kadettene. Når kadettene opplever arbeidet som inspirerende og meningsfullt, vil de i større grad begi seg ut på krevende oppgaver (Agarwal et al., 2012) og utfordre egne grenser (Fredrickson, 2000). Det kan dermed forventes at kadettene vil utøve større grad av voice og personlig initiativ på dager leder benytter en transformerende lederstil, da kadettene vil være mer engasjerte disse dagene.

Vi har tidligere pekt på at transformerende ledere formidler en mening med arbeidet og inspirerer medarbeiderne til å jobbe mot en attraktiv visjon. Dette kan føre til at medarbeiderne i større grad identifiserer seg med arbeidet (Salanova & Schaufeli, 2008), ved at de erkjenner verdien av egen innsats og den betydningen ens arbeid har for gruppens felles måloppnåelse (Ghadi et al., 2013). Påfølgende kan dette øke sannsynligheten for at en utøver proaktiv atferd, eksempelvis ved å utvikle og formidle nyskapende ideer (Frese et al., 1999). Tidligere studier har i samsvar med dette vist at identifikasjon til arbeidet eller organisasjonen fasiliterer voiceatferd (Luchak, 2003; Wang et al., 2014), i form av å identifisere problemområder (Burris, Detert, & Chiaburu, 2008), dele kreative ideer og oppfordre til konstruktive endringer (Tangirala & Ramanujam, 2008). Studier på affektiv tilhørighet indikerer videre at medarbeidere som bryr seg om og identifiserer seg med teamet, er mer tilbøyelig til å ta initiativ (Den Hartog & Belschak, 2007; Strauss et al., 2009). Det er tenkelig at lignende effekter vil gjøre seg gjeldende blant kadettene, ved at sannsynligheten er høyere for at de utøver voice og personlig initiativ når de identifiserer seg med arbeidet.

En transformerende leder kan videre ha en positiv innflytelse på kadettens voice og personlig initiativ på dager der leder tilrettelegger for personlig utvikling, i form av å gi dem rom til å utvikle egne ferdigheter og regulere egen atferd (Belschak & Den Hartog, 2010). I lys av selvbestemmelsesteorien vil opplevelsen av å føle seg kompetent og autonom skape økt engasjement i arbeidet, som ytterligere styrker en indre drivkraft til å lære og søke nye utfordringer (Ryan & Deci, 2000). Basert på jobbkrav-ressursmodellen (Bakker & Demerouti, 2008) og i tråd med COR-teorien (Hobfoll, 2001), kan dette være en måte å øke kadettens personlige ressurser, som gjør dem i stand til å utøve proaktive atferder. Som tidligere nevnt vil tilgjengelige ressurser øke individets energinivå, som videre gjør det mulig å engasjere seg i aktiviteter utover formelle rollekrav (Sonnentag, 2003). På denne måten kan høy grad av arbeidsengasjement fasilitere en vilje til å påta seg større ansvar (Den Hartog & Belschak, 2012), øke tilbøyeligheten til å uttrykke egne meninger og ta initiativ på arbeidsplassen (Unsworth & Parker, 2003).

På bakgrunn av ovennevnte teori, forskning og resonnement kan det argumenteres for at effekten av transformasjonsledelse på kadettens proaktive atferder, forekommer gjennom en økning i arbeidsengasjement. Vi forventer således at arbeidsengasjement vil mediere forholdet mellom transformasjonsledelse og personlig initiativ, samt forholdet mellom transformasjonsledelse og voice. I tråd med studiens kontekst vil vi undersøke denne medieringsmodellen på daglig basis, noe som vil være interessant da tidligere studier ikke har sett på denne sammenhengen. Dermed fremlegges følgende hypoteser:

Hypotese 5: Arbeidsengasjement medierer forholdet mellom daglig transformasjonsledelse og kadettens utøvelse av personlig initiativ a) samme dag og b) neste dag

Hypotese 6: Arbeidsengasjement medierer forholdet mellom daglig transformasjonsledelse og kadettens utøvelse av voice a) samme dag og b) neste dag

Metode

Forskningsdesign og prosedyre

Foreliggende studie er basert på en spørreundersøkelse gjennomført av Universitetet i Bergen, i samarbeid med Den Norske Sjøkrigsskolen. Studien benytter et kvantitativt dagbokdesign for å undersøke om daglig arbeidsengasjement kan mediere forholdet mellom daglig transformasjonsledelse og proaktiv atferd, i form av voice og personlig initiativ, både samme dag og dagen etter. Dagbokstudier er en samlebetegnelse for studier som hyppig

kartlegger daglige fluktusjoner i respondenters atferd og opplevelser, så vel som variasjoner i karakteristikker ved arbeidet. Et slikt design gjør det mulig å studere variasjoner både innen individet (dagnivå) og variasjoner mellom individ (personnivå) (Ohly et al., 2010). Denne studien fokuserer på sammenhenger mellom variabler på dagnivå.

Datamaterialet for undersøkelsen ble samlet inn under et seiltokt fra Bergen til New York høsten 2017, med et mannskap bestående av kadetter fra Den Norske Sjøkrigsskolen. Studien foregikk over 30 dager, om bord på seilskipet “Statsraad Lehmkuhl”. Seiltoktet utgjør en obligatorisk del av kadettene militære utdannelse, men deltakelse i studien var frivillig. Før utreise fikk kadettene nødvendig opplæring og trening for å mestre arbeidsoppgavene om bord, som blant annet vedlikehold, seilmanøvrering og vakthold. Under seilasen vekslet de på hvilke oppgaver de hadde ansvar for, og de rullerte på vaktskiftene. Som en del av lederutdanningen byttet de også på lederrollen innad i mannskapet, slik at kadettene kunne ha lederansvar noen dager og være underordnet andre dager.

Undersøkelsen tar utgangspunkt i et generelt spørreskjema, samt et daglig spørreskjema som respondentene besvarte de 30 første dagene av seilasen. Førstnevnte ble distribuert i forkant av toktet, med mål om å fange opp relativt stabile person- og situasjonskarakteristikker som kan innvirke på forholdet mellom daglig fluktuerende variabler. Det daglige spørreskjemaet måler variabler som antas å fluktuere på tvers av dager, deriblant transformasjonsledelse, arbeidsengasjement og proaktiv atferd. Respondentene ble oppfordret til å besvare det daglige spørreskjemaet etter endt vaktskift, for å unngå forstyrrelser eller avbrytelse av arbeidet (Ohly et al., 2010).

Utvalg

66 kadetter ble i utgangspunktet invitert til å delta i studien, men én av disse var ikke til stede for å besvare det generelle spørreskjemaet før toktet. Ytterligere åtte personer ble ekskludert fra det endelige utvalget på grunn av manglende utfyllelse eller innlevering av det daglige spørreskjemaet. På bakgrunn av dette besto det endelige utvalget av 57 kadetter, noe som utgjør en responsrate på 83.51%. Blant disse var 51 menn og 6 kvinner. Deltakernes alder varierte fra 19 til 29 år, med et gjennomsnitt på 23 år.

Etikk

Etiske aspekt ble ivaretatt gjennom hele prosessen. Sjøkrigsskolen hadde i forkant av studien mottatt en konsesjon fra Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD), som tillot dem å hente inn anonyme data fra egne kadetter. Ettersom datainnsamlingen skulle

anonymiseres og heller ikke inneholdt helseopplysninger av alvorlig karakter, ble det sammen med NSD vurdert at studien ikke var meldepliktig for godkjenning fra regionale komiteer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk (REK).

I forkant av studien ble informert samtykke innhentet fra samtlige kadetter. De ble også informert om sine rettigheter til å trekke seg fra studien både før og på et hvilket som helst tidspunkt under datainnsamlingen. Ettersom lengden og omfanget til dagbokstudier kan oppleves svært anstrengende og krevende for deltakerne (Ohly et al., 2010), ble det gitt nøyaktig og nødvendig informasjon om studiens relevans og nytteverdi for de ulike partene (dem selv, og andre interne/eksterne parter), for å minimere denne belastningen. Møter og oppmuntringssamtaler ble også gjennomført både i forkant og underveis i toktet. Informasjon angående personopplysninger som gjaldt forsvarsgren, kjønn og alder ble utfylt på et separat ark som ble distribuert om bord, slik at identifiserbare opplysninger ble begrenset. I praksis ble dette gjort ved at kadettene mottok ulike koder, som de selv stod ansvarlig for å memorere. Således var det kun hver enkelt kadett som kunne knytte seg selv til datamaterialet, og personopplysninger ble derfor umulig å benytte seg av. På denne måten ble konfidensialitetsprinsippet ivaretatt gjennom hele forskningsprosessen.

Måleinstrumenter

I utformingen av det generelle og daglige spørreskjemaet, ble det tatt utgangspunkt i allerede etablerte og standardiserte skalaer. Termene i spørreskjemaene ble tilpasset studiens operative kontekst, slik at ord som “medarbeider” ble byttet ut med “kadett”, og ordet “lag” ble anvendt fremfor “team/gruppe”. Samtidig ble det daglige spørreskjemaet bearbeidet og forkortet slik at det egnet seg bedre for bruk i en daglig kontekst (Fisher & To, 2012). Flere av skalaene ble forkortet og det ble lagt til “I løpet av de seneste 24 timene...” eller ”I løpet av vakt...” i forkant av påstandene.

Daglig proaktiv atferd. Det daglige spørreskjemaet måler to proaktive konstrukt: voice og personlig initiativ. Daglig voiceatferd ble målt på en skala bestående av fire ledd, som er en tilpasset versjon av Van Dyne og LePines (1998) skala for prososial voice. Leddene ble rangert på en 5-punktskala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig), eksempelvis: “I løpet av siste vakt har jeg sagt min mening om arbeidsrelaterte saker til de andre i laget, selv om de andre i laget har hatt andre meninger og vært uenige med meg” og “I løpet av siste vakt har jeg kommet med forslag angående utfordringer som påvirker laget”. Indre konsistens, målt ved Cronbachs alpha, viste at skalaens alfaverdier varierte fra .74 til .93 på tvers av de 30 dagene, og hadde en gjennomsnittlig reliabilitet på .86. For å

måle daglig personlig initiativ ble det anvendt en forkortet utgave av skalaen utviklet av Frese et al. (1997). Skalaen består av 4 ledd og ble rangert på en 5-punktskala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Eksempler på leddene er: "I løpet av siste vakt har jeg tatt initiativ umiddelbart, selv når andre ikke har gjort det" og "I løpet av siste vakt har jeg aktivt tatt tak i problemer". Skalaen viste en god gjennomsnittlig reliabilitet på .81, som på tvers av måleperioden varierte fra .71 til .90.

Daglig transformasjonsledelse. Daglig transformasjonsledelse ble målt ved bruk av "Global Transformational Leadership Scale" (GTL) utviklet av Carless et al. (2000). Skalaen består av 7 ledd og har vist seg å være et reliabelt mål på transformasjonsledelse. Eksempler på leddene er: "I løpet av de seneste 24 timene har min nærmeste overordnede/jeg som leder på vakt oppmuntret og anerkjent mannskapet" og "I løpet av de seneste 24 timene har min nærmeste overordnede/jeg som leder på vakt oppfordret til å tenke på problemstillinger på nye måter og utfordre eksisterende antagelser". Responsen ble rangert på en 5-punktskala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Skalaen for transformasjonsledelse hadde en gjennomsnittlig indre konsistens på .84, som på tvers av måleperioden varierte fra .56 til .91.

Daglig arbeidsengasjement. For å måle daglig arbeidsengasjement ble det benyttet en forkortet utgave (9 ledd) av Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Leddene reflekterer alle de tre underliggende dimensjonene i arbeidsengasjement, og skalaen har tidligere vist god indre reliabilitet, også på tvers av nasjonale grenser (Schaufeli et al., 2006). Leddene ble besvart på en 5-punktskala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Eksempler på leddene er: "På dagens vakt har jeg vært full av energi" (*vigor*), "På vekten har jeg blitt inspirert av jobben min" (*dedikasjon*) og "I løpet av vekten har jeg vært fullstendig revet med av arbeidet mitt" (*innlevelse*). Skalaen hadde en god gjennomsnittlig indre konsistens med Cronbachs alpha på .91, som varierte fra .86 til .95 på tvers av dagene.

Analyser

Ved å anvende dagbokdesign med daglige repeterte målinger, kan en betrakte dataene for å inneha en flernivåstruktur bestående av to nivå: dagnivå (nivå 1) og personnivå (nivå 2). Nivå 1 sier noe om endringer som forekommer innad i individet, mens nivå 2 gjør det mulig å studere variasjoner mellom individ. Ulike statistiske programvarer ble anvendt for å behandle og analysere datamaterialet. M+ (versjon 7.0) ble benyttet for å beregne deskriptiv statistikk, mens MLwiN (versjon 2.30) ble brukt for å teste hypotesene, da disse analyseprogrammene

ivaretar flernivåstrukturer. Videre ble SPSS (versjon 25) benyttet for å måle indre konsistens for skalaene, samt organisere datamaterialet.

Det ble gjennomført fire sett av flernivåanalyser for henholdsvis personlig initiativ samme dag og påfølgende dag, samt voice samme dag og neste dag. I forkant av analysene ble prediktorvariabelen (transformasjonsledelse) sentrert rundt sitt respektive persongjennomsnitt (nivå 1). Samtlige analyser ble gjennomført i tre steg, og består av en upredikert modell (nullmodell), en direkteeffektsmodell og en medieringsmodell. Nullmodellen ble først testet for å undersøke hvor mye av den totale variansen i utfallsvariablene som kunne tilskrives variasjoner innad det enkelte individ (dagnivå) og mellom individ (personnivå). I tråd med Baron og Kennys (1986) kriterier for mediering, testet vi videre den direkte effekten av transformasjonsledelse (X) på utfallsmålene personlig initiativ og voice (Y) (c – kriteriet), kontrollert for personlig initiativ og voice dagen før. Videre ble medieringsmodellen testet, hvor vi undersøkte hvorvidt arbeidsengasjement (Z) har en effekt på personlig initiativ og voice (Y) (b – kriteriet). I dette steget ble det også undersøkt hvorvidt det eksisterer en delvis eller full mediering av arbeidsengasjement på relasjonen mellom transformasjonsledelse og personlig initiativ, og mellom transformasjonsledelse og voice (c' – kriteriet). Det ble i tillegg kjørt en analyse for å undersøke om det eksisterer en signifikant sammenheng mellom transformasjonsledelse (X) og arbeidsengasjement (Z) (a – kriteriet). En formell test av modellens indirekte effekt ble utført ved å beregne Monte Carlos estimerte konfidensintervall for indirekte effekter, ved hjelp av programpakken R (Selig & Preacher, 2008).

Resultater

Deskriptiv statistikk

Tabell 1 viser gjennomsnittskåre, standardavvik og korrelasjoner mellom de ulike variablene i studien. Dagbokdesign gjør det som nevnt mulig å analysere dataene på to nivå: dagnivå og personnivå. Under diagonalen vises korrelasjoner innad i individet (dagnivå), mens korrelasjoner mellom individene (personnivå) vises over diagonalen. Korrelasjonsanalysen viser at det på dagnivå er en positiv signifikant sammenheng mellom *transformasjonsledelse* og variablene *arbeidsengasjement* ($r = 0.21, p < .01$), *personlig initiativ* ($r = 0.12, p < .01$) og *voice* ($r = 0.11, p < .01$). Videre viser tabellen en positiv signifikant sammenheng mellom *arbeidsengasjement* og variablene *personlig initiativ* ($r = 0.40, p < .01$), og *voice* ($r = 0.32, p < .01$). Til sist er det

TRANSFORMASJONSLEDELSE, ARBEIDSENGASJEMENT OG PROAKTIV ATFERD

også en positiv signifikant sammenheng mellom variablene *personlig initiativ* og *voice* ($r = 0.52, p < .01$). Korrelasjonstabellen viser i tillegg signifikante sammenhenger mellom variablene på personnivå.

Tabell 1. Gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjoner mellom studievariabler på dag- og personnivå

	M	SD	1	2	3	4
1. Transformasjonsledelse				0.65**	0.51**	0.57**
2. Arbeidsengasjement			0.21**		0.73**	0.48**
3. Personlig initiativ			0.12**	0.40**		0.74**
4. Voice			0.11**	0.32**	0.52**	

Korrelasjoner innen individet (dagnivå) vises under diagonalen, og korrelasjoner mellom individ (personnivå) vises over diagonalen.

** $p < .01$, * $p < .05$. N = 57; måletidspunkt = 1710

Flernivåanalyser

Som det fremgår av tabell 2 og 3, inkluderer analysen en test av tre modeller: en upredikert modell (nullmodell), en direkteeffektmodell (hovedeffekt) og en medieringsmodell. De upredikerte modellene viser andel varians i kadettene personlige initiativ samme dag og neste dag, som forklares på dagnivå og personnivå. Resultatene viser at henholdsvis 63% av variansen i personlig initiativ kan forklares av variasjoner innenfor individet, mens 37% av variansen kan tilskrives variasjoner mellom individene. I tråd med hypotese 1a, forventet vi en positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og personlig initiativ samme dag. Til støtte for hypotesen, viser direkteeffektmodellen (tabell 2) at transformasjonsledelse har en positiv, signifikant effekt på personlig initiativ samme dag, kontrollert for personlig initiativ dagen før ($b = .116, p < .01$). I tabell 3 fremkommer det imidlertid at transformasjonsledelse ikke har en direkte effekt på personlig initiativ dagen etter ($b = 0.058, p > .05$), og vi finner derfor ingen støtte for hypotese 1b. I tråd med Baron & Kennys (1986) kriterier for mediering, ble det videre utført en separat analyse som viste en signifikant sammenheng mellom transformasjonsledelse og arbeidsengasjement samme dag ($b = .219, p < .01$), og neste dag ($b = .102, p < .01$) (ikke vist i tabell). Hypotese 3a og 3b ble således støttet.

Medieringsmodellen viser til effekten av daglig transformasjonsledelse på personlig initiativ samme dag (tabell 2) og påfølgende dag (tabell 3), når vi inkluderer arbeidsengasjement. Til støtte for hypotese 4a, og i tråd med Baron & Kennys (1986) kriterium for mediering, finner vi en positiv signifikant sammenheng mellom arbeidsengasjement og personlig initiativ samme dag ($b = .320, p < .01$). Analysene gir videre støtte til hypotese 5a, da vi finner at arbeidsengasjement fullt medierer sammenhengen mellom transformasjonsledelse og personlig initiativ samme dag, ved at den opprinnelige prediksjonen av transformasjonsledelse ikke lenger er signifikant ($b = .048, p > .05$). Til tross for at transformasjonsledelse ikke har en signifikant hovedeffekt på personlig initiativ neste dag ($b = .019, p > .05$), indikerer resultatene at det eksisterer en indirekte effekt gjennom neste dags arbeidsengasjement ($b = .376, p < .01$) (tabell 3). Monte Carlos estimerte konfidensintervall, viser at både nedre og øvre konfidensintervall er høyere enn null, noe som gir ytterligere støtte til eksistensen av en indirekte effekt (95 prosent: CI: 0.015-0.063). Vi kan således argumentere for at vi finner delvis støtte for hypotese 5b, ved at vi finner en signifikant indirekte effekt av arbeidsengasjement på sammenhengen mellom transformasjonsledelse og personlig initiativ neste dag.

Tabell 2. Flernivåanalyse. Personlig initiativ etter transformasjonsledelse og arbeidsengasjement, kontrollert for personlig initiativ dagen før ($N = 1710$ målepunkter, $N = 57$ deltakere).

	Nullmodell		Direkteeffektmodell		Medieringsmodell	
	B	SE	B	SE	B	SE
Intercept	3.257**	0.065	3.251**	0.067	3.257**	0.067
Personlig initiativ dagen før			0.191**	0.041	0.168**	0.028
Transformasjonsledelse			0.116**	0.047	0.048	0.033
Arbeidsengasjement					0.320**	0.032
Variansnivå 2 (person)	0.225 (37%)	0.046	0.236	0.048	0.238	0.048
Variansnivå 1 (dag)	0.385 (63%)	0.015	0.345	0.015	0.316	0.014
-2 Log likelihood	2779.810		2178.521		2079.082	

** $p < .01$, * $p < .05$

Tabell 3. Flernivåanalyse. Personlig initiativ neste dag etter transformasjonsledelse og arbeidsengasjement ($N = 1710$ målepunkter, $N = 57$ deltakere).

	Nullmodell		Direkteeffektmodell		Medieringsmodell	
	B	SE	B	SE	B	SE
Intercept	3.271**	0.066	3.253**	0.066	3.258**	0.066
Transformasjonsledelse			0.058	0.031	0.019	0.029
Arbeidsengasjement					0.376**	0.078
Variansnivå 2 (person)	0.227 (37%)	0.046	0.232	0.047	0.236	0.048
Variansnivå 1 (dag)	0.379 (63%)	0.015	0.291	0.012	0.047	0.011
-2 Log likelihood	2650.719		2002.404		1821.416	

** $p < .01$, * $p < .05$

Av de upredikerte modellene (tabell 4 og 5) ser vi at 65% av variansen i voice kan forklares av variasjoner innenfor individet, mens 35% av variansen forklares av variasjoner mellom individene. Som det fremgår av direkteeffektmodellen (tabell 4), har transformasjonsledelse en positiv sammenheng med voice samme dag, kontrollert for voice dagen før ($b = .107, p < .01$). Likeledes ser vi i tabell 5, at transformasjonsledelse også har en direkte effekt på voice dagen etter ($b = .092, p < .05$). Vi finner dermed støtte både for hypotese 2a og 2b. Medieringsmodellen viser til effekten av daglig transformasjonsledelse på voice samme dag (tabell 4) og påfølgende dag (tabell 5), når vi legger til arbeidsengasjement i modellen. Som det fremgår av tabell 4, eksisterer det en positiv signifikant sammenheng mellom arbeidsengasjement og voice samme dag ($b = .263, p < .01$), hvilket gir støtte til hypotese 4b. Videre ser vi at den opprinnelige, signifikante hovedeffekten av transformasjonsledelse på voice elimineres både samme dag ($b = .053, p > .05$) og neste dag ($b = .066, p > .05$), når arbeidsengasjement inkluderes. Resultatene indikerer dermed at det eksisterer en full mediering av sammenhengen mellom daglig transformasjonsledelse og voice samme dag og påfølgende dag, gjennom en økning i opplevd engasjement. Vi finner derfor støtte for hypotese 6a og 6b.

TRANSFORMASJONSLEDELSE, ARBEIDSENGASJEMENT OG PROAKTIV ATFERD

Tabell 4. Flernivåanalyse. Voice etter transformasjonsledelse og arbeidsengasjement, kontrollert for voice dagen før (N = 1710 målepunkter, N = 57 deltakere).

	Nullmodell		Direkteeffektmodell		Medieringsmodell	
	B	SE	B	SE	B	SE
Intercept	3.390**	0.063	3.398**	0.062	3.404**	0.063
Voice dagen før			0.210**	0.029	0.198**	0.028
Transformasjonsledelse			0.107**	0.034	0.053	0.033
Arbeidsengasjement					0.263**	0.032
Variansnivå 2 (person)	0.206 (35%)	0.042	0.200	0.041	0.203	0.042
Variansnivå 1 (dag)	0.387 (65%)	0.015	0.338	0.014	0.318	0.014
-2 Log likelihood	27785.256		2149.967		2079.666	

** $p < .01$, * $p < .05$

Tabell 5. Flernivåanalyse. Voice neste dag etter transformasjonsledelse og arbeidsengasjement (N = 1710 målepunkter, N = 57 deltakere).

	Nullmodell		Direkteeffektmodell		Medieringsmodell	
	B	SE	B	SE	B	SE
Intercept	3.406**	0.063	3.403**	0.062	3.407**	0.062
Transformasjonsledelse			0.092*	0.035	0.066	0.034
Arbeidsengasjement					0.270**	0.031
Variansnivå 2 (person)	0.207 (35%)	0.042	0.198	0.041	0.201	0.041
Variansnivå 1 (dag)	0.374 (65%)	0.015	0.355	0.015	0.332	0.014
-2 Log likelihood	2633.028		2213.726		2137.244	

** $p < .01$, * $p < .05$

Diskusjon

Formålet med denne kvantitative dagbokstudien var todelt. Vi ønsket først å undersøke hvorvidt leders daglige utøvelse av transformasjonsledelse henger sammen med proaktiv medarbeideratferd i form av voice og personlig initiativ, både samme dag og neste dag. Videre ønsket vi å undersøke hvorvidt opplevd arbeidsengasjement kan forklare den antatt positive sammenhengen mellom transformasjonsledelse og kadettenes proaktive atferder. En forutsetning for å studere proaktiv medarbeideratferd ved bruk av dagbokdesign

er at dette er atferder som kan variere fra dag til dag. I tråd med dette finner vi at 63% av variansen i personlig initiativ og 65% av variansen i voice, kan forklares av variasjoner innen individet. Dette indikerer at proaktiv atferd er et dynamisk konstrukt, og at det enkelte individ derfor kan utøve ulik grad av voice og personlig initiativ fra den ene dagen til den neste. Til støtte for dette har tidligere studier også vist at andre proaktive medarbeideratferder som job-crafting (Hetland et al., 2018) og taking charge (Fritz & Sonnentag, 2009), varierer på daglig basis. Samlet forsvarer dette anvendelsen av dagbokdesign og dermed undersøkelsen av studiens sammenhenger på daglig nivå.

Resultatene viste i tråd med hypotese 1a, at på dager hvor kadettene opplevde lederen som transformerende, utøvde de større grad av personlig initiativ, kontrollert for dagen før. Vi fant derimot ikke en signifikant lagged effekt av transformasjonsledelse på personlig initiativ, og fant dermed ikke støtte for hypotese 1b. Dette indikerer at kadettene opplevelse av en transformerende leder vil ha en umiddelbar effekt på utøvelse av personlig initiativ, men at denne effekten ikke vedvarer til neste dag. Videre viste resultatene at kadettene uttrykker større grad av voice på dager de opplever lederen som transformerende (kontrollert for dagen før), og gir således støtte til hypotese 2a. I tråd med hypotese 2b fant vi også en lagget effekt, hvilket indikerer at voiceatferd kan vedvare en tid etter at en opplever nærmeste leder som transformerende. Ytterligere fant vi støtte for hypotese 3a og 3b, ved at kadettene rapporterte høyere grad av arbeidsengasjement både samme dag og dagen etter leder benyttet en transformerende lederstil. Som det fremgår av resultatene fant vi videre evidens for en positiv sammenheng mellom arbeidsengasjement og begge formene for proaktiv atferd, hvilket gir støtte til hypotese 4a og 4b. Dette indikerer at daglige fluktuasjoner i engasjement har en effekt på proaktiv atferd, i form av at kadettene er mer tilbøyelig til å uttrykke voice og ta initiativ på dager de er sterkt engasjerte i arbeidet.

I tråd med hypotese 5a, fant vi støtte for en full mediering av den positive sammenhengen mellom transformasjonsledelse og personlig initiativ, gjennom daglig, opplevd engasjement på jobb. Likeledes fant vi at arbeidsengasjement fullt medierte sammenhengen mellom daglig transformasjonsledelse og kadettene voiceatferd samme dag, hvilket gir støtte til hypotese 6a. Studiens test av lagget effekt ga delvis støtte til hypotese 5b, da vi fant en signifikant, indirekte effekt av neste dags arbeidsengasjement på relasjonen mellom transformasjonsledelse og personlig initiativ neste dag. I samsvar med hypotese 6b, fant vi derimot støtte for en full mediering av sammenhengen mellom transformasjonsledelse og voice neste dag, gjennom neste dags engasjement. I det følgende vil vi diskutere

hypotesene og deres resultat kronologisk. Diskusjonen vil også presentere metodiske betraktninger, teoretiske og praktiske implikasjoner samt forslag til fremtidig forskning.

Sammenhengen mellom daglig transformasjonsledelse og proaktiv medarbeideratferd, i form av voice og personlig initiativ

Som det fremgår av resultatene fant vi støtte for en direkte, positiv sammenheng mellom daglig transformasjonsledelse og kadettens voice og personlig initiativ samme dag, kontrollert for proaktiv atferd dagen før. Resultatene indikerer at individets utøvelse av proaktive atferder vil variere på daglig basis, avhengig av i hvilken grad en opplever nærmeste leder som transformerende eller ei. Dette impliserer at på dager hvor leder anvender transformerende lederatferder, vil medarbeiderne også bli mer proaktive i sin tilnærming til arbeidet. Ovennevnte funn samsvarer med tidligere forskning som har vist at transformasjonsledelse har betydning for proaktiv medarbeideratferd, i form av voice (f.eks. Detert & Burris, 2007; Liu et al., 2010; Schmitt et al., 2016) og personlig initiativ (f.eks. Den Hartog & Belschak, 2012; Schmitt et al., 2016). Dette er imidlertid den eneste studien som etter vår viten har undersøkt disse relasjonene på daglig nivå, og med å inkludere effekten av transformasjonsledelse på personlig initiativ og voice neste dag. Inneværende studie gir derfor et viktig bidrag til den eksisterende forskningslitteraturen, ved å belyse at den positive sammenhengen mellom transformasjonsledelse og proaktiv medarbeideratferd eksisterer på et daglig så vel som på et generelt nivå.

Ytterligere viste studiens undersøkelse av mulige vedvarende effekter, at leders daglige utøvelse av transformerende lederatferder henger sammen med kadettens voiceatferd påfølgende dag. Motsetningsvis, og til forskjell fra våre forventninger, fant vi derimot ingen signifikant sammenheng mellom transformasjonsledelse og personlig initiativ neste dag. Resultatene indikerer at kadettens voiceatferd vil vedvare en tid etter at en opplever nærmeste leder som transformerende, men at denne effekten ikke gjør seg gjeldende for det å ta personlig initiativ.

Studiens funn vitner om at det til tross for klare retningslinjer og ansvarsområder, er rom for at kadettene kan være proaktive om bord. Det er tenkelig at proaktiv medarbeideratferd i en maritim kontekst ikke kun er positivt, men også høyst nødvendig. I slike kontekster er en utsatt for betydelig risiko, eksempelvis i form av ekstremvær og brann, som potensielt medfører katastrofale konsekvenser for både mannskap og fartøy (Olsen & Espevik, 2009). Følgelig kan proaktive atferder, som å identifisere avvik og utarbeide ideer til nye sikkerhetsrutiner, være viktig for å forebygge fremtidige problem og påfølgende

ringvirkninger. Ytterligere belyser dette betydningen av å ha en leder som anvender en transformerende lederstil i operative kontekster. Eksempelvis vil intellektuell stimulering i transformasjonsledelse, hvor leder oppmuntrer til kreativ tenkning og innovasjon (Bass & Riggio, 2006), møte behovet for å forutse mulige utfordringer og reagere proaktivt mot dem (Frese & Fay, 2001).

Individets utøvelse av proaktive atferder, som voice og personlig initiativ, gjenspeiler på mange måter et personlig ønske om å bidra til felles måloppnåelse, da en tar ansvar uten å forvente at innsatsen blir belønnet med umiddelbare eller synlige goder. I tråd med dette kan den positive sammenhengen mellom transformasjonsledelse og proaktiv medarbeideratferd samme dag, trolig forklares av at en transformerende leder øker medarbeideres forståelse av verdien av kollektive interesser, og inspirerer dem med en attraktiv visjon (Bass, 1985). En tenkelig konsekvens er at kadettene har internalisert gruppens mål og dermed identifisert seg med dens arbeid og resultater (Parker et al., 1997), som i sin tur kan ha økt motivasjonen til å ta initiativ og formidle konstruktive ideer. I samsvar med dette har studier vist at transformasjonsledelse er positivt relatert til medarbeideres identifikasjon til nærmeste arbeidsgruppe (Kark, Shamir, & Chen, 2003), som videre synes å øke tendensen til å utøve personlig initiativ (Den Hartog & Belschak, 2007). Dette kan tyde på at deler av effekten av daglig transformasjonsledelse på proaktiv medarbeideratferd kan føres tilbake til leders innflytelse på kadettens identifikasjon til laget og felles mål.

Den positive sammenhengen mellom transformasjonsledelse og proaktiv medarbeideratferd samme dag, kan ytterligere følge av at leder aktivt står frem som en pådriver for endring. Vi har tidligere belyst at transformerende ledere ofte blir karakterisert som proaktive (Crant & Bateman, 2000), og de tenderer å fremstå som sterke og inspirerende rollemodeller som underordnede ønsker å identifisere seg med (Bass & Riggio, 2006). Ifølge Bandura (1986) vil ledere, på grunn av sin status i organisasjonen og makt til å påvirke og belønne atferd, være en viktig kilde til rollemodellering. I tråd med dette postulerer Shamir et al. (1993) at rollemodellering er en av hovedprosessene karismatisk ledelse virker gjennom for å påvirke underordnedes atferder. Ettersom karisma er en sentral karakteristikk ved transformasjonsledelse (Bass, 1985), er det tenkelig at rollemodellering kan forklare noe av innflytelsen leder har på kadettens daglige proaktive atferd om bord. Nærmere bestemt og i tråd med Banduras (1986) sosiale læringsperspektiv, kan det antas at de dagene leder er proaktiv, eksempelvis ved å handle i tråd med visjonen og utøve risikoatferd, vil kadettene adoptere en lignende tilnærming til arbeidet.

Videre kan en diskutere årsaker til hvorfor leders utøvelse av transformerende atferder henger sammen med kadettens voiceatferd påfølgende dag, men ikke personlig initiativ. En mulig forklaring kan knyttes til forskjeller i den totale mengden ressurser kadettene investerer i de ulike proaktive atferdene. Ifølge Bolino, Valecia og Harvey (2010) kan utøvelse av proaktiv atferd generelt føre til at individet tappes for ressurser i form av mental og/eller fysisk energi. Dette følger av at en mobiliserer ytterligere krefter på å engasjere seg i aktiviteter utover ordinære arbeidsoppgaver. Karakteristikk ved voice og personlig initiativ tilsier at sistnevnte vil kreve betydelig større utnyttelse av kadettens tid og energi. Det er dermed tenkelig at dette vil ha en tilsvarende, negativ effekt på andelen ressurser kadettene har til rådighet dagen etter. Ytterligere, og i henhold til COR-teorien (Hobfoll, 2001, 2002), kan en oppleve stress om ressursene går tapt, eller dersom en ikke lykkes med å gjenskaffe nye etter høy bruk av egne ressurser. Som en konsekvens vil individet være motivert for å beholde og beskytte ressursene (Hobfoll, 2002). Det kan derfor tenkes at kadettene utøvde liten grad av personlig initiativ som en måte å "lade" ressursene brukt foregående dag, dette på tross av leders transformerende atferder.

Behovet for å beskytte egne ressurser kan gjøre seg særlig gjeldene dersom en ikke har fått tilstrekkelig restitusjon mellom vaktskiftene. Sonnentag (2003) fant for eksempel evidens for en positiv effekt av daglig restitusjon ('recovery') på personlig initiativ, og argumenterer for at god restitusjon er nødvendig for å ha nok ressurser til å yte ekstra innsats påfølgende arbeidsdag. Voice skiller seg fra personlig initiativ ved at førstnevnte er begrenset til verbale handlinger (LePine & Van Dyne, 2001), eksempelvis i form av å påpeke forbedringspotensialer om bord eller formidle en innovativ idé. Det kan således være at voiceatferd ikke tærer på ens ressurser i like stor grad, og at kadetten derfor har overskudd til å bruke voice også neste dag.

En annen mulig forklaring på det manglende funnet mellom transformasjonsledelse og personlig initiativ neste dag, kan være at leder justerer bruken av transformerende atferder som en respons på kadettens atferder. Det kan forventes at det eksisterer en dynamisk prosess mellom leder og medarbeidere, der lederen påvirker så vel som å bli påvirket av medarbeidernes atferder (Northouse, 2013). På dager hvor kadettene utøver personlig initiativ, kan lederen eksempelvis konkludere med at det er mindre behov for inspirasjon og intellektuell stimulering, og dermed redusere disse atferdene (Hetland et al., 2018). Følgelig vil ikke leder nødvendigvis ha en like sterk og motiverende innflytelse på kadettens initiativtaking påfølgende dag. Dette vil også bety at kadettene kan ha en aktiv rolle i ledelsesprosessen om bord, og påvirke lederens transformerende atferder og effekten av

disse. Til støtte for denne antagelsen fant Dvir og Shamir (2003) i et longitudinelt studie, at karakteristikker ved medarbeiderne spilte en viktig rolle i å predikere transformasjonsledelse over tid. Fremtidig forskning på transformasjonsledelse kan dermed oppfordres til å benytte et forskningsdesign som fanger opp dynamiske aspekt ved leder-medarbeider-relasjonen, samt undersøke mulige gjensidig påvirkningsprosesser.

En styrke ved foreliggende studie, er at vi har undersøkt arbeidsengasjement som en medierende variabel i sammenhengen mellom daglig transformasjonsledelse og proaktiv medarbeideratferd, i form av voice og personlig initiativ. Dette kan gi oss et bedre grunnlag til å si noe mer konkret om hvorfor og hvordan leders daglige utøvelse av transformerende atferder henger sammen med kadettens proaktive atferder. Den grunnleggende antagelsen er at kadettene vil oppleve økt engasjement de dagene leder benytter en transformerende lederstil, som i sin tur gir dem energi og motivasjon til å utøve personlig initiativ og voice.

Sammenhengen mellom daglig transformasjonsledelse og arbeidsengasjement

Vi har belyst at ledere står i en posisjon hvor de har mulighet til å påvirke medarbeidernes opplevelse av arbeidssituasjonen, både gjennom sin makt til å påvirke arbeidsbetingelser og gjennom sin atferd. Våre resultater viste i tråd med dette at på dager hvor leder benyttet en transformerende lederstil, opplevde kadettene å være mer engasjert i arbeidet. Studien fant således støtte for hypotese 3a og 3b, som fremholder at det vil eksistere en positiv sammenheng mellom daglig transformasjonsledelse og kadettens arbeidsengasjement både samme dag og påfølgende dag. Dette tyder på at kadettene vil være mer energiske, dedikerte og konsentrerte i arbeidet både samme dag, og dagen etter de opplever nærmeste leder som transformerende.

Resultatene i denne studien er i tråd med tidligere forskning, som har vist at sammenhengen mellom transformasjonsledelse og arbeidsengasjement eksisterer på et generelt nivå (f.eks; Ghadi et al., 2013; Schmitt et al., 2016). Studiens funn vitner imidlertid om at leders daglige utøvelse av transformerende atferder, også har betydning for medarbeidernes engasjement på daglig basis. På denne måten bidrar vi med å forsterke eksisterende empiri som indikerer at medarbeidere føler seg mer engasjert på dager hvor leder benytter en transformerende lederstil (Breevaart et al., 2014b; Tims et al., 2011). Vår studie skiller seg imidlertid fra de fleste andre studier, ved å vise at den positive relasjonen mellom transformasjonsledelse og arbeidsengasjement også gjør seg gjeldende i en spesifikk operativ kontekst. I lys av studiens kontekst, kan det argumenteres for at funnene har høy relevans og gir viktige implikasjoner. Ettersom kadettene daglig utsettes for rutinearbeid og

strengt krav til når og hvordan ting skal gjennomføres, kan en naturlig konsekvens være at arbeidet oppleves belastende eller kjedsommelig over tid. Således kan en transformerende leder være viktig for å holde ”motet oppe” blant kadettene, slik at de opprettholder høy innsats og mestrer krevende situasjoner på en god måte. Dette impliserer at en i maritime operasjoner vil være godt tjent med å trene og utvikle ledere til å bli mer transformerende i sin lederstil.

Den positive sammenhengen mellom daglig transformasjonsledelse og arbeidsengasjement kan forstås i lys av selvbestemmelsesteorien til Ryan og Deci (2000). I henhold til denne teorien må individet føle seg kompetent, autonom og oppleve tilhørighet for å være engasjert i arbeidet. Transformerende ledere virker å imøtegå disse grunnleggende behovene gjennom utøvelse av de fire Iéne (Hetland et al., 2011; Kovjanic et al., 2012). Nærmere bestemt er det tenkelig at kadettene vil oppleve tilhørighet ved at leder styrker mannskapets fellesskapsfølelse gjennom en attraktiv visjon (Kovjanic et al., 2013). Videre kan leder legge grunnlaget for tilfredsstillende av autonomi og kompetanse, ved å oppmuntre til kreativ problemløsning og utfordre kadettene med oppgaver som gir faglig og personlig utvikling. Som følge av dette vil kadettene gjerne vurdere arbeidet som mer givende, og av den grunn uttrykke større entusiasme og høyere ytelse i arbeidsoppgavene.

Videre er det tenkelig at den positive sammenhengen mellom transformasjonsledelse og arbeidsengasjement, kan føres tilbake til leders emosjonelle innflytelse på kadettene. I teorien om transformasjonsledelse (Bass, 1985) blir emosjonelle aspekt ved leders påvirkning ilagt stor vekt, hvor leder viser omtanke og inspirerer sine underordnede med en ønskelig fremtid. De dagene nærmeste leder er i et positivt humør og optimistisk til hva laget er i stand til å utrette gjennom sin innsats, er det tenkelig at kadettene blir mer engasjerte og viser høyere innsatsvilje. Dette er i tråd med eksisterende forskning, som indikerer at leders humør vekker et tilsvarende humør blant medarbeiderne (Bono & Ilies, 2006; Sy et al., 2005). Denne effekten kan tenkes å oppstå i form av ‘emosjonsoverføring’ (emotional contagion), definert som “en tendens til å imitere en annens emosjonelle opplevelse eller uttrykk, og av den grunn oppleve eller uttrykke de samme emosjonene selv” (Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1994, referert i Tsai, Chen, & Cheng, 2009, s.208, egen oversettelse). En rimelig antagelse kan således være at kadettene rapporterer en økning i engasjement på dager hvor leder bruker mye transformasjonsledelse, fordi de opplever større grad av positive emosjoner på disse dagene.

Med utgangspunkt i Fredricksons (2000) B&B-teori, kan opplevelsen av positive emosjoner også være en forklaring på hvorfor transformasjonsledelse henger sammen med

arbeidsengasjement neste dag. Ifølge nevnte teori vil positive emosjoner gjøre en mer åpen for nye erfaringer og øke sannsynligheten for at en oppsøker nye utfordringer. En tenkelig konsekvens er at dette bidrar til faglig og personlig utvikling, som ytterligere kan skape økt selvtillit og opprettholdelse av de positive følelsene. Således vil kadettene positive innstilling øke sannsynligheten for at de finner en positiv mening med fremtidige hendelser, og dermed også opplever flere positive emosjoner (Fredricson & Joner, 2002). Dette er i tråd med tidligere forskning, som viste at medarbeidere rapporterte økt arbeidsengasjement dagen etter de ble coachet av leder, som følge av en økning i optimisme (Xanthopoulou et al., 2009).

Det er også hevdet at medarbeidere som er engasjerte vil være i stand til å skape egne ressurser, som videre fostrer engasjement over tid og skaper en positiv "gain spiral" (Bakker, 2011; Hakanen et al., 2008). Således kan det tenkes at kadettene engasjement samme dag som de opplever lederen som transformerende, bidrar til at de tilegner seg flere ressurser, eksempelvis økte mestringsforventninger, som videre skaper ytterligere engasjement i arbeidet. Derfor er det ikke uventet at kadettene rapporterer høyere grad av arbeidsengasjement dagen etter de opplever leder som transformerende. Disse funnene belyser viktigheten av å ha en leder som aktivt og på daglig basis benytter transformasjonsledelse med mål om å fremme engasjement blant medarbeiderne. Dette kan i sin tur fasilitere ønskelige atferder som personlig initiativ og voice.

Sammenhengen mellom daglig arbeidsengasjement og proaktiv medarbeideratferd, i form av voice og personlig initiativ

Til støtte for hypotese 4a og 4b, fant vi en positiv sammenheng mellom daglig, opplevd arbeidsengasjement og utøvelse av både voice og personlig initiativ. Funnene indikerer at daglige fluktuasjoner i engasjement har en effekt på proaktiv atferd, i form av at kadettene er mer tilbøyelig til å uttrykke voice og ta initiativ på dager de er sterkt engasjerte i arbeidet. Dette bygger opp under eksisterende empiri på sammenhengen mellom arbeidsengasjement og proaktiv atferd (f.eks. Hakanen et al., 2008; Rees et al., 2013; Salanova & Schaufeli, 2008; Sonnentag, 2003). Resultatene tyder på at opplevd engasjement, som å føle seg inspirert og entusiastisk overfor arbeidet, har en viktig funksjon i å fostre proaktiv atferd blant medarbeidere, utover leders påvirkning. Dette åpner opp for muligheten om at organisasjoner kan øke medarbeideres arbeidsengasjement gjennom andre mekanismer enn transformasjonsledelse, for å påvirke proaktiv medarbeideratferd. Det kan tenkes å være

flere årsaker til hvorfor arbeidsengasjement har en positiv sammenheng med voice og personlig initiativ. Disse vil i det videre bli belyst.

Den positive sammenhengen mellom daglig, opplevd engasjement og proaktiv medarbeideratferd, kan trolig forstås i lys av engasjerte individs personlige ressurser. Personlige ressurser som positive emosjoner og mestringsforventninger, trekkes ofte frem som sentrale årsaker til hvorfor engasjerte medarbeidere presterer bedre enn andre (Bakker & Demerouti, 2008). Dette henger gjerne sammen med forventningen om at slike ressurser fasiliterer økt energinivå og oppmerksomhet (Fritz & Sonnentag, 2009), i tillegg til å fostre kreativitet og personlig utvikling (Bakker & Demerouti, 2008). Det er tenkelig at dette også kan forklare hvorfor kadettene i inneværende studie, ser ut til å være mer tilbøyelig til å handle proaktivt på dager de er engasjerte. Et høyt energinivå virker eksempelvis å være en forutsetning for initiering og opprettholdelse av atferder utover regulære arbeidsoppgaver. Samtidig kan oppmerksomhet i samspill med kreativitet, tenkes å forklare den økte sannsynligheten for at kadettene avdekker mulige problem og utvikler nye løsninger for å håndtere disse.

Arbeidsengasjement er nært knyttet til mestringsforventninger, og som kan tenkes å forklare noe av den positive sammenhengen mellom studiens variabler. Med utgangspunkt i sosial-kognitiv teori, hevdet Frese og Fay (2001) at en vil være motivert til å ta initiativ i den grad en har tro på egne ferdigheter. Til støtte for dette har studier vist til positive korrelasjoner mellom individuelle mestringsforventninger og utøvelse av proaktive atferder (Speier & Frese, 1997; Parker et al., 2006). Det er tenkelig at forventninger til egen mestringsevne også har hatt betydning for voiceatferd og personlig initiativ blant kadettene. Speier og Frese (1997) har for eksempel pekt på at mestringsforventninger vil være særlig aktuelle for initiering av proaktive atferder i uforutsigbare situasjoner, noe som en operativ kontekst kan være et eksempel på. Dette har gjerne sammenheng med at forsøk på å endre standardiserte prosedyrer og etablerte system, potensielt vil øke arbeidskompleksiteten med påfølgende sannsynlighet for å gjøre feil (Frese & Fay, 2001). I maritime operasjoner kan dette oppleves risikabelt, hvor selv små avvik eller feilvurderinger kan medføre fatale konsekvenser (Olsen & Espevik, 2009). Det kan derfor antas at kadettene i større grad var tilbøyelig til å utøve voiceatferd og personlig initiativ de dagene de var engasjerte, fordi de hadde større tro på egne ferdigheter disse dagene.

På de dagene en er engasjert, vil en også oppleve større glede og entusiasme overfor arbeidet, sammenlignet med andre dager. Det er tenkelig at slike positive følelser er forbundet med kadettens proaktive atferder. Når arbeidet i seg selv oppleves tilfredsstillende

og blir assosiert med positive følelser, vil en gjerne få økt energi og motivasjon til å yte høy innsats (Bindl & Parker, 2010b). Sannsynligheten for at en engasjerer seg i nye atferder som voice og personlig initiativ virker av den grunn å være høyere, og kan være en forklaring på den positive sammenhengen mellom variablene. I tråd med dette har tidligere studier vist at medarbeideres tendens til å utøve proaktiv atferd, deriblant personlig initiativ (Fritz & Sonnentag, 2009), er større når de er i et positivt humør (Den Hartog & Belschak, 2007). Dette er i samsvar med Fredricksons (2001) B&B-teori, som postulerer at positive emosjoner som glede og interesse, vil fasilitere kreativitet og ønsker om å tilegne seg nye erfaringer.

Videre kan det diskuteres hvorvidt proaktiv medarbeideratferd, i form av voice og personlig initiativ, også har en positiv effekt på opplevd arbeidsengasjement. Ideen om en mulig gjensidig påvirkningsprosess eller reverserte kausale effekter kan ikke utelukkes, da dette ikke er blitt formelt testet. Nærmere bestemt kan det å formidle egne tanker eller ta initiativ på arbeidsplassen, føre til at en blir mer involvert i arbeidet. Studier på ”participation in decision-making” (PDM) har for eksempel vist at medarbeidere som blir tillatt eller oppfordret til å uttrykke egne ideer og meninger i beslutningstakingsprosesser, tenderer å oppleve økt engasjement (Yoerger, Crowe, & Allen, 2015). Dette følger av at muligheter til å ha innflytelse på miljøet, gjerne blir opplevd som en belønning (Wayne, Shore, & Liden, 1997). Basert på ”normen om resiprositet” (Gouldner, 1960), postulerer Yoerger og kolleger (2015) at individet derfor vil være motivert for å gjengjelde den opplevde belønningen, eksempelvis ved å bli mer involvert i og dedikert til arbeidet. Det vil være rimelig å anta at lignende effekter gjør seg gjeldende blant kadettene proaktive atferder og arbeidsengasjement.

Ytterligere kan kadettene utøvelse av personlig initiativ øke deres engasjement, ved at de oppsøker og identifiserer nye utfordringer som tilfredsstillende indre motiverende behov (Fay & Frese, 2001). På lignende vis har Thomas et al. (2010) pekt på at medarbeidere som handler proaktivt, gjerne vil oppleve økt grad av autonomi og bli mer tilfreds i arbeidet. Samtidig kan det antas at utøvelse av voiceatferd og personlig initiativ gjør kadettene mer engasjerte, ved at de uttrykker egne meninger eller tar initiativ til å endre forhold som skaper problem eller misnøye om bord. Det er tenkelig at dette vil gi individet økt energi og motivasjon til å opprettholde de proaktive atferdene, eksempelvis over de nærmeste dagene. Til støtte for dette fant Hakanen et al. (2008) evidens for en gjensidig prosess, der personlig initiativ og arbeidsengasjement var positivt og gjensidig relatert over tid. En nærliggende antagelse kan således være at kadettene engasjement gir dem energi til å utøve voice og personlig initiativ, som i sin tur kan føre til økt entusiasme og involvering i arbeidet.

Den medierende rollen til daglig arbeidsengasjement på forholdet mellom transformasjonsledelse og proaktiv medarbeideratferd

Ettersom Schmitt og kolleger (2016) tidligere har vist at arbeidsengasjement kan fungere som en forklarende mekanisme i forholdet mellom transformasjonsledelse og medarbeideres proaktive atferder, antok vi at denne relasjonen også gjør seg gjeldende på et daglig nivå, og i en spesifikk operativ kontekst. Til støtte for dette og i tråd med hypotese 5a og 6a, viste resultatene at arbeidsengasjement fullt medierte den positive sammenhengen mellom transformasjonsledelse og voice, og mellom transformasjonsledelse og personlig initiativ samme dag. Studiens test av vedvarende effekter ga videre støtte til hypotese 6b, ved at neste dags arbeidsengasjement medierte forholdet mellom transformasjonsledelse og voice neste dag. Resultatene indikerer at medarbeidere vil være motiverte til å formidle nyskapende ideer og ta initiativ på dager der leder anvender transformerende atferder, fordi de har et høyt energinivå, er dedikerte til og konsentrert i arbeidet på disse dagene.

Som det fremgår av resultatene fant vi i fravær av en signifikant hovedeffekt, evidens for en signifikant indirekte effekt av neste dags arbeidsengasjement på relasjonen mellom transformasjonsledelse og personlig initiativ neste dag. Test av modellens indirekte effekt strider mot Baron og Kennys (1986) krav til mediering, som hevder at det må være en sammenheng mellom prediktor og utfallsmål. Rucker og kolleger argumenterer imidlertid for at indirekte effekter kan eksistere uten en hovedeffekt, og at en signifikant hovedeffekt derfor ikke bør ses på som et nødvendig kriterium for å undersøke potensielle indirekte effekter (Rucker, Preacher, Tormala, & Petty, 2011). Tilstedeværelsen av indirekte effekter uten en hovedeffekt, kan blant annet skyldes at den uavhengige variabelen har sterkere innflytelse på mediatoren (a) enn på den avhengige variabelen (c) (Rucker et al., 2011). I likhet med foreliggende studie, viste også Salanova og Schaufeli (2008) at jobbressurser ikke hadde en direkte effekt på proaktiv atferd, men derimot en signifikant, indirekte effekt gjennom en økning i arbeidsengasjement. I tråd med dette kan vi hevde at arbeidsengasjement har en positiv, indirekte effekt på sammenhengen mellom daglig transformasjonsledelse og personlig initiativ påfølgende dag.

Studiens funn indikerer at opplevd arbeidsengasjement er en sentral mekanisme som transformasjonsledelse virker gjennom for å påvirke medarbeideres proaktive atferder. Resultatene er i tråd med tidligere forskning på denne sammenhengen (f.eks. Schmitt et al., 2016). Funnene gir også evidens til den motivasjonelle prosessen i jobbkrav-ressursmodellen ved at ressurser, i form av leders transformerende atferder, stimulerer ønskelige medarbeideratferder gjennom økt engasjement (Bakker & Demerouti, 2008). Ved å anvende

dagbokdesign har vi også vist at studiens variabler kan fluktuere fra dag til dag, og at proaktivitet kan forstås som atferder som samvarierer med fluktuasjoner i opplevd transformasjonsledelse og arbeidsengasjement. Vi har dermed lyktes med å replikere funnene til Schmitt og kolleger (2016), ved å vise at den foreslåtte modellen gjør seg gjeldende på daglig nivå så vel som på et generelt nivå.

Den positive medierende rollen til engasjement kan følge av at transformerende ledere tilrettelegger for et ressurssterkt miljø, som øker kadettene personlige ressurser og påfølgende motivasjon til å handle proaktivt om bord. I lys av jobbkrav-ressursmodellen, vil kadettene opplevde engasjement og proaktive atferder bli påvirket av tilgjengelige ressurser som autonomi, sosial støtte og mulighet for kompetanseutvikling (Bakker et al., 2004). Som nevnt kan en transformerende leder møte disse behovene ved å skape tilhørighet til felles mål, utfordre kadettene intellektuelt og gi utfordrende oppgaver som stimulerer personlig vekst (Breevaart, Bakker, Demerouti, Sleebos, & Maduro, 2014a). I tråd med COR-teorien (Hobfoll, 2001, 2002), kan leders støttende atferd og investering i kadettene kompetanseutvikling, føre til at de tilegner seg flere ressurser som høy optimisme og forventning til egen mestringsevne (Bakker & Demerouti, 2008). Disse ressursene er funnet å predikere arbeidsengasjement i form av økt dedikasjon til arbeidet (Llorens et al., 2007) og høyere innsatsnivå, samt økt sannsynlighet for utøvelse av ekstrarolleatferd (Xanthopoulou et al., 2008). Til støtte for våre funn, viser også annen forskning at engasjerte medarbeidere er villig til yte mer enn det som forventes av dem (Bakker et al., 2004), og de tenderer å utføre aktiviteter utover formelle jobbkrav (Rich, LePine, & Crawford, 2010). Det kan således antas at kadettene utøver voice og tar initiativ de dagene leder benytter transformasjonsledelse, da de opplever å ha tilstrekkelige ressurser til å mestre disse atferdene.

Kadettene rapporterte bruk av voiceatferd og personlig initiativ, kan videre forklares av at transformerende ledere stimulerer positive emosjoner som gir energi (Den Hartog & Belschak, 2012) og fasiliterer ressursøkning (Fredrickson, 2001). Høy optimisme og entusiasme er fremtredende blant transformerende ledere (Bass & Riggio, 2006), og forskning indikerer at lederens utrykte emosjoner ofte smittes over på medarbeiderne (Sy et al., 2005). Høy grad av arbeidsengasjement er assosiert med opplevelsen av positive emosjoner (Bakker & Demerouti, 2008; Bledow et al., 2011), ettersom medarbeidere kan sies å være engasjerte i den grad de opplever følelser som entusiasme og glede i arbeidet (Bindl & Parker, 2011b). Tidligere studier har vist at positivt humør er relatert til økt kreativitet (Isen et al., 1987) og et høyere energinivå (Fritz & Sonnentag, 2009), hvilket er faktorer som synes å fostre initiering av proaktive atferder.

Det kan således tenkes at kadettene formidling av nyskapende ideer og initiativtaking forekommer i større grad på dager der lederen anvender transformasjonsledelse, fordi de er i bedre humør og føler seg mer energiske på disse dagene. Disse funnene er i tråd Fritz & Sonnentag (2009) som fant at positivt humør på morgenen var relatert til utøvelse av proaktiv atferd både senere samme dag og påfølgende dag. Resultatene gir ytterligere evidens for Fredricksons (2001) B&B-teori, som postulerer at positiv affekt øker individets tilbøyelighet til å være kreativ og utfordre egne grenser.

Selv om vi fant evidens for at arbeidsengasjement medierte forholdet mellom transformasjonsledelse og proaktiv atferd, kan det ikke utelukkes at sammenhengen også kan forklare av andre mekanismer. Modellen i denne studien er på mange måter en forenkling av virkeligheten, og det ville derfor vært en fordel å teste arbeidsengasjement sammen med andre mediatorer som kan tenkes å påvirke sammenhengen. Basert på et studie av Strauss et al. (2009), kan det for eksempel antas at transformerende ledere også vil fasilitere proaktivitet ved å øke medarbeideres mestringsforventninger og tilknytning til organisasjonen. Videre fant Michaelis, Stegmaier, & Sonntag (2010) støtte for at opplevd forpliktelse til endring medierte forholdet mellom transformasjonsledelse og medarbeideres innovative atferder. En rimelig antagelse kan dermed være at arbeidsengasjement i samspill med andre variabler, forklarer den positive sammenhengen mellom transformasjonsledelse og medarbeideres proaktive atferd.

Utover de forventede kausale sammenhengene, er det tenkelig at det også eksisterer en gjensidig påvirkningsprosess mellom variablene. Med dette menes det at på dager hvor kadettene utøver proaktiv atferd kan de oppleve økt arbeidsengasjement, som i sin tur predikerer fremtidige jobbressurser. Voiceatferd og personlig initiativ forutsetter at en tenker kreativt, identifiserer nye ideer til problemløsning og engasjerer seg i nye atferdsmønstre. Ved å initiere slike proaktive atferder, kan kadettene oppleve økt autonomi og mening med arbeidet (Thomas et al., 2010). Likeledes kan dette være en måte å utvikle egen kompetanse, da proaktivitet innebærer å engasjere seg i nye og andre utfordringer (Parker et al., 2010). I henhold til selvbestemmelsesteorien, vil opplevelsen av autonomi og kompetanse fasilitere indre motivasjon og dermed økt engasjement (Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000). Det kan dermed tenkes at dette vil ha en påvirkning på kadettene formidling av endringsorienterte ideer og initiativtaking påfølgende dag.

Videre kan en økning i opplevd arbeidsengasjement ha en positiv påvirkning på tilgjengelige ressurser, da engasjerte individ ofte er godt rustet til å tilegne seg og mobilisere nye ressurser (Hakanen et al., 2008). Dette er i samsvar med forventningen om ”gain spirals”

i COR-teorien, som postulerer at de som opplever å ha ressurser vil være mer tilbøyelig til å skaffe seg flere, enten i form av materielle, psykologiske eller sosiale ressurser (Hobfoll, 2001). Til støtte for denne teorien fant Hakanen et al. (2008) evidens for positive, gjensidige relasjoner mellom jobbressurser og arbeidsengasjement, samt mellom arbeidsengasjement og personlig initiativ. En rimelig antagelse kan således være at kadettene proaktive atferder vil fasilitere økt arbeidsengasjement. Dette kan videre føre til at leder responderer med å gi ytterligere autonomi og ansvar de påfølgende dagene, som fostrer kadettene tilbøyelighet til å opprettholde de proaktive atferdene.

Metodiske betraktninger

Det er nødvendig å trekke frem metodiske styrker og svakheter, for å gjøre en fullstendig vurdering av resultatene i foreliggende studie. Som tidligere nevnt har studiens forskningsdesign en rekke fordeler ved seg. Dagbokdesign gjør det først og fremst mulig å undersøke daglige fluktuasjoner i individets følelser og atferder, i tillegg til variasjoner i karakteristikker ved arbeidet (Ohly et al., 2010). Tidligere forskning har vist at studiens variabler er dynamiske (f.eks. Sonnentag, 2003; Tims et al., 2011 Xanthopoulou et al., 2008; Xanthopoulou et al., 2009), og det er derfor en fordel å undersøke hvordan disse samvarierer på daglig basis. En annen styrke er at variablene kan studeres i sin naturlige kontekst, der dataene samles inn kort tid etter de faktiske opplevelsene eller hendelsene (Ohly et al., 2010). På denne måten kan anvendelsen av dagbokdesign gi oss et mer virkelighetsnært bilde av fenomenene slik de forekommer (Fisher & To, 2012), samt redusere faren for retrospektiv bias (Reis & Gable, 2000). Dette betyr at sannsynligheten er høyere for at respondentene gjenkaller og rapporterer korrekt informasjon fra hendelsene, noe som styrker studiens validitet (Reis & Gable, 2000). Ettersom studien også inneholder svært mange (N=1710) og hyppige måletidspunkt, gir det et godt grunnlag for å kunne trekke slutninger.

Ytterligere styrker er at vi kontrollerte for foregående nivå av utfallsvariablene, samt at vi i enkelte av analysene predikerte arbeidsengasjement og proaktiv atferd dagen etter opplevd transformasjonsledelse. Dette gir oss et bedre grunnlag for å fastslå årsak-virkningsforhold (Bolger, DeLongis, Kessler, & Schilling, 1989), og gjør at vi i større grad kan konkludere med at endringer i kadettene engasjement og proaktive atferder følger av leders transformerende atferder (Sonnentag, 2003). Det bør likevel stilles spørsmål ved tidsintervallet i målingene, og hvorvidt det ville vært hensiktsmessig å måle effekten av transformasjonsledelse på utfallsvariablene senere samme dag, heller enn neste dag.

Ifølge Ohly et al. (2010) er det imidlertid knyttet høy usikkerhet til hva som er et passende tidsintervall i dagbokdesign, og at dette derfor krever mer forskning. Studien har ytterligere noen begrensninger ved seg, som i det videre vil bli belyst.

En begrensning ved studien kan knyttes til anvendelsen av selvrapporterte data, som potensielt fører med seg metodiske skjevheter ("common method variance") (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Metodiske skjevheter er en sentral kilde til målefeil og som dermed kan true validiteten, ved at forklart varians attribueres til målemetoden fremfor målte variabler (Podsakoff et al., 2003). Dette kan eksempelvis forekomme ved at kadettene rapporterer større bruk av proaktive atferder enn det som objektivt stemmer, gjennom sosialt ønskelige svar ("social desirability") (Fisher, 1993). Samtidig krever dagbokstudier at respondentene besvarer et spørreskjema daglig over en lengre tidsperiode, hvilket kan oppleves kjedsommelig og belastende (Ohly et al., 2010). En mulig konsekvens er at kadettene utvikler et konsekvent svarmønster, hvorpå responsene nødvendigvis ikke reflekterer faktiske hendelser. Dette ble forsøkt imøtegått ved å ta utgangspunkt i forkortede utgaver av allerede etablerte skalaer, for å minimere belastningen og redusere tidsbruken knyttet til utfyllingen av spørreskjemaet (Bolger, Davis, & Rafaeli, 2003; Fisher & To, 2012).

De metodiske skjevhetene kunne videre blitt adressert ved å innhente data fra sekundærkilder (Podsakoff et al., 2003), eksempelvis av kolleger eller leder. I tråd med studiens omfang og varighet, kunne imidlertid en slik tilnærming vært problematisk. En vurdering av andres atferd i tillegg til egenvurdering ville ha påført kadettene en ytterligere belastning, samt overskride den anbefalte utfyllingstiden (Reis & Gable, 2000). På den andre siden, og som tidligere nevnt, ble studiens utfallsvariabler målt dagen etter prediktoren. Utover å styrke antagelsene om kausale sammenhenger, kan et slikt tidsmessig skille i målingene redusere faren for systematiske målefeil (Podsakoff et al., 2003). Samtidig kan det også argumenteres for at selvrapportering er en gunstig målemetode i inneværende studie, da vi fokuserer på personlige opplevelser som vanskelig lar seg rapportere av andre enn individet selv (Breevaart et al., 2014b).

En annen begrensning ved studien er at skalaen brukt for å måle daglig transformasjonsledelse hadde en indre konsistens på .56 den ene dagen, som i henhold til Pallants (2013) retningslinjer er lavere enn den anbefalte verdien på .7 (Cronbachs alpha). En mulig årsak til dette er vi benytter en tilpasset versjon av en skala utviklet for å måle generelle tendenser (Breevaart et al., 2014b). Det kan således være at enkelte ledd refererer til opplevelser som ikke lar seg besvare hver dag, som videre kan ha resultert i

lavere interitem korrelasjon og påfølgende lavere indre konsistens denne dagen (Sonntag et al., 2010). Det kan likevel påpekes at reliabilitetsverdiene for transformasjonsledelse generelt var akseptable, med en gjennomsnittlig indre konsistens på .84.

Visse begrensninger kan også knyttes til studiens utvalg og kontekst. Utvalget består utelukkende av kadetter fra Den Norske Sjøkrigsskolen, som deltok på seiltoktet i forbindelse med sin militære lederutdanning. Samtidig er studiens målpopulasjon forholdsvis homogen, med en klar overvekt av menn i alderen 19 til 29 år. Videre var kadettene arbeidshverdag preget av en hierarkisk maktstruktur og klart definerte arbeidsoppgaver, som ikke nødvendigvis reflekterer dagens moderne arbeidsplasser. Dette kan således begrense studiens generaliserbarhet til andre yrkesgrupper og organisasjoner. Det kan imidlertid argumenteres for at individets proaktive atferd og opplevelser av engasjement ikke er kontekstspesifikke, men derimot blir påvirket av menneskelig behov og interesser. I tråd med dette kan fenomenene og sammenhengene dem imellom, også gjøre seg gjeldende på andre arenaer og blant andre utvalg.

Teoretiske implikasjoner

Foreliggende studie har flere teoretiske implikasjoner og bidrar til litteraturen på ulike områder. For det første har vi replikert funnene til Schmitt og kolleger (2016), og forsterker således eksisterende empiri. Etter vår viten er vi imidlertid de første til å undersøke sammenhengen mellom transformasjonsledelse, arbeidsengasjement og proaktiv medarbeideratferd, i form av voice og personlig initiativ, ved bruk av dagbokdesign. Som det fremgår av resultatene kan 63% og 65% av variansen i henholdsvis personlig initiativ og voice tilskrives variasjoner innad i individet. Ytterligere illustrerer studien hvordan variasjoner i opplevd transformasjonsledelse får konsekvenser for medarbeideres daglige engasjement og proaktive atferd, hvilket belyser verdien av en slik metodisk tilnærming. På denne måten bidrar vi med økt innsikt og en nyansert forståelse for samspillet mellom transformasjonsledelse, arbeidsengasjement og proaktiv atferd, ved å vise at denne sammenhengen også eksisterer på daglig nivå. I tråd med dette kan studien trolig bidra til utvikling av nye teorier og modeller som tar i betraktning at ovennevnte variabler er dynamiske.

En mye omtalt kritikk innen ledelsesforskning er at studier har begrenset seg til å undersøke ledelse og dets direkte prediksjon av ulike utfall. Dette har resultert i at psykologiske, mellomliggende variabler som påvirker medarbeidere blir oversett (Leach, 2005; van Knippenberg, van Knippenberg, De Cremer, & Hogg, 2004). Det er derfor blitt

etterlyst forskning som adresserer ulike mekanismer og prosesser som har betydning for relasjonen mellom transformasjonsledelse og medarbeideres positive organisasjonsatferd (Bono & Judge, 2003; Lord, Brown, & Feiberg, 1999; Yukl, 1999). Inneværende studie har imøtegått dette ved å inkludere arbeidsengasjement som mediator, og på denne måten illustrert hvordan opplevd engasjement kan forklare effekten av leders daglige utøvelse av transformerende atferder på proaktiv medarbeideratferd. Studien har dermed bidratt til å belyse det dynamiske samspillet mellom leder og medarbeidere, samt bidratt til en større teoretisk avklaring vedrørende mellomliggende mekanismer transformasjonsledelse virker gjennom, også på daglig nivå.

Praktiske implikasjoner

Studiens funn fremmer noen praktiske implikasjoner som kan være nyttig både for ledere, medarbeidere og organisasjoner som sådan. Behovet for medarbeidere som tar initiativ og er en pådriver for endring, øker i takt med de kravene som stilles til moderne organisasjoner. Proaktive atferder som voice og personlig initiativ har derfor høy relevans, og kunnskap om hvilke faktorer som fremmer slik atferd blant medarbeidere vil være av praktisk betydning. Ved å undersøke sammenhengen mellom transformasjonsledelse, arbeidsengasjement og proaktiv medarbeideratferd på daglig nivå, kan inneværende studie bidra med relevant innsikt på dette området.

Som det fremgår av resultatene, virker transformasjonsledelse å være en gunstig ledelsesstil for å fasilitere økt arbeidsengasjement og påfølgende proaktiv atferd blant medarbeidere. Det vil derfor være av stor betydning å bevisstgjøre ledere om at daglig utøvelse av transformerende lederatferder kan gjøre medarbeidere mer engasjerte i arbeidet, som i sin tur gir dem energi og motivasjon til å handle proaktivt. I tråd med dette kan et fokus på å utvikle og forbedre transformerende atferder blant ledere være en hensiktsmessig tilnærming (Bass & Avolio, 1990), eksempelvis ved å benytte seg av og investere i ledelsesutviklingsprogram. Forskning viser at intervensjoner som fokuserer på utdanning, trening og coaching vil være gunstig for å øke medarbeideres motivasjon, tilfredshet og prestasjon (f.eks. Bass og Avolio 1990; Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002). Et aktuelt program kan i denne sammenhengen være Peer-based Team Coaching (PTC) (Rowold & Schley, referert i Abrell, Rowold, Weibler, & Moenninghoff, 2011). PTC anvender en metodikk som er nært knyttet til transformerende lederatferder, hvor medlemmene av en gruppe oppmuntres til å tenke kreativt, og dele egne erfaringer og ideer knyttet til en problemstilling gitt av lederen. Det er videre et fokus på kontinuerlig læring og

det enkelte gruppemedlems personlige utvikling, hvilket er sentrale karakteristikk ved transformasjonsledelse (Abrell et al., 2011). Evidens fra tidligere forskning på PTC tyder på at en slik metodikk kan føre til betydelig forbedring av transformerende lederegenskaper (f.eks. Abrell et al., 2011; Rowold, 2008).

En ytterligere tilnærming til utvikling av transformasjonsledelse kan være å gi ledere tilbakemeldinger på egen atferd gjennom lederevalueringer. En hyppig brukt metode er 360-graders tilbakemelding, hvor leder vurderer egen atferd i tillegg til å bli vurdert av en rekke andre kilder, eksempelvis underordnede, overordnede og andre interessenter (Day, 2000). En slik lederevaluering kan potensielt øke lederes kunnskap om egen væremåte, samt gjøre dem bevisst hvordan de blir opplevd av og påvirker de underordnede (Conger & Benjamin, 2006).

Videre kan det argumenteres for at engasjement og proaktivitet, og dermed ledere som benytter en transformerende lederstil, er særlig viktig i operative kontekster. I slike risikoutsatte miljøer er det nødvendig at underordnede kan lese situasjoner og ta ansvar for å unngå hendelser med potensiell fare for liv og helse. Det er derfor tenkelig at underordnedes engasjement og proaktive atferder vil ha stor betydning for mannskapets sikkerhet. Ved et plutselig angrep er det eksempelvis avgjørende å ha tilstrekkelig energi til å være i forkant og klar til å handle. På denne måten kan både voice og personlig initiativ gjøre seg gjeldende, i form av å uttrykke ideer til forbedring av sikkerhetsrutiner og iverksette handlingsplaner. Inneværende studie belyser således betydningen av å ha ledere som skaper engasjement blant underordnede, og derav fremmer proaktiv atferd i operative settinger.

Fremtidig forskning

Det vil være nødvendig at fremtidige studier replikerer våre funn, da dette er første gang sammenhengen mellom transformasjonsledelse, arbeidsengasjement og proaktiv medarbeideratferd har blitt testet på et daglig nivå. Ettersom studien også ble utført i en spesifikk militær kontekst, og således tar utgangspunkt i et begrenset utvalg av befolkningen, vil det også være nødvendig å undersøke om funnene kan generaliseres til andre yrkesgrupper og organisasjoner.

Inneværende studie fant evidens for at opplevd arbeidsengasjement medierer forholdet mellom transformasjonsledelse og proaktiv atferd, i form av voice og personlig initiativ. Det ville vært interessant å undersøke hvorvidt andre medierende variabler også gjør seg gjeldende i denne relasjonen, og hvorvidt disse vil ha en tilsvarende effekt på voice og personlig initiativ. Det må videre påpekes at voice og personlig initiativ kun reflekterer to former for

proaktiv atferd (Crant, 2000). Fremtidig forskning oppfordres derfor til å studere andre proaktive konstrukt for å skape en mer helhetlig forståelse av transformerende lederes påvirkning på medarbeideres proaktive handlinger. Ettersom innværende studie, i likhet med tidligere studier (f.eks. Hetland et al., 2018; Fritz & Sonnentag, 2009; Sonnentag, 2003), demonstrerer at proaktivitet som fenomen kan fluktuere fra dag til dag, vil det være hensiktsmessig at fremtidige studier anvender et forskningsdesign som fanger opp disse dynamikkene. Studien tar videre utgangspunkt i et overordnet mål på transformasjonsledelse, som reflekterer en rekke typiske transformerende lederatferder. I videre forskning kunne det derfor vært nyttig å identifisere spesifikke handlinger som ledere på ulike nivå kan iverksette for å motivere medarbeidere til å handle proaktivt.

Ytterligere ville en videreutvikling av studiens modell vært interessant, i form av å undersøke potensielle konsekvenser av medarbeidernes proaktive atferder. Dette kan for eksempel omhandle jobbtilfredshet, økonomiske gevinster eller mål på organisatorisk effektivitet. Fremtidig forskning oppfordres videre til å undersøke hvorvidt spesifikke personlighetstrekk har betydning for utøvelsen av proaktiv atferd. Ettersom proaktivitet reflekterer frivillige og selvinitierende handlinger, er det nærliggende å anta at individuelle disposisjoner vil gjøre en mer eller mindre tilbøyelig til å utøve proaktiv atferd (Grant & Ashford, 2008). Et relevant personlighetstrekk kan eksempelvis være 'åpenhet for erfaringer', som refererer til i hvilken grad en søker nye utfordringer, er nysgjerrig og fantasifull (McCrae & Costa, 1991). Likeledes kan karakteristikker ved konteksten tenkes å styrke eller begrense mulighetene for å handle proaktivt. I tråd med jobbkrav-ressursmodellen (Bakker & Demerouti, 2008) og tidligere forskning (Schmitt et al, 2016), kan blant annet tilstedeværelsen av lave versus høye jobbkrav påvirke medarbeideres evne til å handle proaktivt. Det oppfordres dermed til å undersøke betydningen av daglige situasjonelle betingelser på sammenhengen mellom studiens variabler.

Konklusjon

I større grad enn tidligere har forskningen rettet fokus mot medarbeideres aktive rolle i å påvirke og endre virksomhetens praksis. Med utgangspunkt i arbeidslivets kompleksitet og raske endringer, er organisasjoner i dag avhengig av å ha medarbeidere som er proaktive og villige til å yte høy innsats. Hensikten med denne studien var å undersøke hvorvidt daglig transformasjonsledelse henger sammen med proaktiv medarbeideratferd i form av voice og

personlig initiativ, både samme dag og neste dag, og hvorvidt arbeidsengasjement medierer denne sammenhengen.

Resultatene fra studien viste signifikante positive sammenhenger mellom transformasjonsledelse og både voice og personlig initiativ samme dag. Vi fant også en positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og voice neste dag, men derimot ikke for personlig initiativ neste dag. Videre fant vi en positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og arbeidsengasjement samme dag og neste dag, som i sin tur var positivt relatert til voice og personlig initiativ. Resultatene viste også i tråd med våre forventninger, at arbeidsengasjement fullt medierte sammenhengen mellom transformasjonsledelse og både voice og personlig initiativ samme dag, samt voice neste dag. Ytterligere fant vi støtte for en indirekte effekt av neste dags arbeidsengasjement på forholdet mellom transformasjonsledelse og personlig initiativ neste dag.

Til vårt kjennskap er foreliggende studie den første til å undersøke hvorvidt arbeidsengasjement fungerer som en forklaringsmekanisme i sammenhengen mellom transformasjonsledelse og proaktiv medarbeideratferd, i form voice og personlig initiativ på daglig basis. Studien har gitt en større teoretisk forståelse av ledelse, ved å vise at daglige variasjoner i transformerende lederatferder har konsekvenser for medarbeideres daglige arbeidsengasjement og proaktiv atferd. I den hensikt å øke forekomsten av proaktiv atferd kan organisasjoner fokusere på å utvikle lederes transformerende atferder, samt bevisstgjøre ledere om viktigheten av å skape engasjement blant medarbeidere. Dette kan føre til et mer aktivt og lærende arbeidsmiljø, som kan ha positive konsekvenser for organisasjonens kreativitet og produktivitet, samt bidra til økt konkurransedyktighet.

Litteraturliste

- Abrell, C., Rowold, J., Weibler, J., & Moenninghoff, M. (2011). Evaluation of a long-term transformational leadership development program. *German Journal of Human Resource Management*, 25(3), 205–224. doi:10.1177/239700221102500307
- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behavior and turnover intentions. *Career Development International*, 17(3), 208–203. doi:10.1108/13620431211241063
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. I B. M Staw & L. L. Cummings (Red.), *Research in organizational behavior*, (Vol 10, s. 123–167). Greenwich, CT: JAI Press.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. doi:10.5465/256995
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 265–285. doi:10.1348/096317900167029
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. doi:10.1177/0963721411414534
- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189–206. doi:10.1348/096317909X402596
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. doi:10.1108/13620430810870476
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104. doi:10.1002/hrm.20004
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human relations*, 65(10), 1359–1378. doi:10.1177/0018726712453471
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goals effects revisited.

Journal of applied psychology, 88(1), 87-99. doi:10.1037/0021-9010.88.1.87

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. doi:10.1037/0022-3514.51.6.1173
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. doi:10.1080/135943299398410
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5). doi:10.1108/03090599010135122
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership* (2 utg.). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103–118. doi:10.1002/job.4030140202
- Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2010). Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 475–498. doi:10.1348/096317909X439208
- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2011a). Proaktive work behavior: Forwardthinking and change-oriented action in organizations. I S. Zedeck (Red.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, s. 567–598). Washington, DC: American Psychological Association. Hentet fra <https://pdfs.semanticscholar.org/7a89/5f55285740cdd50556d509f931cb0e727a64.pdf>
- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2011b). Feeling good and performing well? Psychological engagement and positive behaviors at work. I S. Albert (Red.), *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, reaserch and practice* (s. 385-389). Cheltenham: Edward-Elgar Publishing.
- Bledow, R., & Frese, M. (2009). A situational judgment test of personal initiative and its relationship to performance. *Personnel Psychology*, 62(2), 229-258. doi:10.1111/j.1744-6570.2009.01137.x

- Bledow, R., Schmitt, A., Frese, M., & Kühnel, J. (2011). The affective shift model of work engagement. *Journal of Applied Psychology, 96*(6), 1246–1257. doi:10.1037/a0024532
- Bolger, N., Davis, A., & Rafaeli, E. (2003). Diary methods: Capturing life as it is lived. *Annual Review of Psychology, 54*(1), 579–616. doi:10.1146/annurev.psych.54.101601.145030
- Bolger, N., DeLongis, A., Kessler, R. C., & Schilling, E. A. (1989). Effects of daily stress on negative mood. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*(5), 808–818. doi:10.1037/0022-3514.57.5.808
- Bolino, M., Valcea, S., & Harvey, J. (2010). Employee, manage thyself: The potentially negative implications of expecting employees to behave proactively. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(2), 325–345. doi:10.1348/096317910X493134
- Bono, J. E., & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly, 17*(4), 317–334. doi:10.1016/J.LEAQUA.2006.04.008
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal, 46*(5), 554–571. doi:10.5465/30040649
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations*; San Francisco: Jossey-Bass, 71. Hentet fra https://scholarcommons.usf.edu/psy_facpub/1111
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior, 37*(3), 309–325. doi:10.1002/job.2041
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., Sleebos, D. M., & Maduro, V. (2014a). Uncovering the relationship between transformational leaders and employees' task performance. *Journal of Personnel Psychology, 13*, 194–203. doi:10.1027/1866-5888/a000118
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014b). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87*(1), 138–157. doi:10.1111/joop.12041
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*(2), 117–134. doi:10.1016/J.OBHDP.2005.03.002

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology, 93*(4), 912-922. doi:10.1037/0021-9010.93.4.912
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology, 14*(3), 389-405. doi:10.1023/A:1022991115523
- Choi, J. N. (2007). Change-oriented organizational citizenship behavior: Effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior, 28*(4), 467-484. doi:10.1002/job.433
- Conger, J., & Benjamin, B. (2006). Developing the individual leader. I J. V. Gallos (Red.), *Organization development* (s. 681-703). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management, 26*(3), 435-462. doi:10.1177/014920630002600304
- Crant, J. M., & Bateman, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior, 21*(1), 63-75. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(200002)21:1<63::AID-JOB8>3.0.CO;2-J
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly, 11*(4), 581-613. doi:10.1016/S1048-9843(00)00061-8
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology, 86*(3), 499-512. doi:10.1037/0021-9010.86.3.499
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2007). Personal initiative, commitment and affect at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80*(4), 601-622. doi:10.1348/096317906X171442
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology, 97*(1), 194-202. doi:10.1037/a0024903
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal, 50*(4), 869-884. doi:10.5465/amj.2007.26279183
- Donmez, P., & Carbonell, J. G. (2008). Proactive learning: cost-sensitive active learning with multiple imperfect oracles. I *Proceeding of the 17th ACM conference on Information and knowledge management* (p. 619-628). ACM.

doi:10.1145/1458082.1458165

- Dunegan, K. J., Tierney, P., & Duchon, D. (1992). Perceptions of an innovative climate: Examining the role of divisional affiliation, work group interaction, and leader/subordinate exchange. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 39(3), 227-236. doi:10.1109/17.156556
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735–744. doi:10.5465/3069307
- Dvir, T., & Shamir, B. (2003). Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: A longitudinal field study. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 327-344. doi:10.1016/S1048-9843(03)00018-3
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419–1452. doi:10.1111/1467-6486.00386
- Fay, D., & Frese, M. (2001). The concept of personal initiative: An overview of validity studies. *Human Performance*, 14(1), 97–124. doi:10.1207/S15327043HUP1401_06
- Fisher, R. J. (1993). Social desirability bias and the validity of indirect questioning. *Journal of Consumer Research*, 20(2), 303-315. doi:10.1086/209351
- Fisher, C. D., & To, M. L. (2012). Using experience sampling methodology in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 865–877. doi:10.1002/job.1803
- Foo, M. D., Uy, M. A., & Baron, R. A. (2009). How do feelings influence effort? An empirical study of entrepreneurs' affect and venture effort. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1086-1094. doi:10.1037/a0015599
- Fredrickson, B. L. (2000). Why positive emotions matter in organizations: Lessons from the broaden-and-build model. *The Psychologist-Manager Journal*, 4(2), 131-142. doi:10.1037/h0095887
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218. doi:10.1037/0003-066X.56.3.218
- Fredrickson, B. L., & Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological Science*, 13(2), 172–175. doi:10.1111/1467-9280.00431
- Frese, M., & Fay, D. (2001). 4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133–187.

doi:10.1016/S0191-3085(01)23005-6

- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(2), 139–161. doi:10.1111/j.2044-8325.1997.tb00639.x
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between east and west germany. *Academy of Management Journal*, 39(1), 37–63. doi:10.5465/256630
- Frese, M., Teng, E., & Wijnen, C. J. D. (1999). Helping to improve suggestion systems: Predictors of making suggestions in companies. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1139–1155. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(199912)20:7<1139::AID-JOB946>3.0.CO;2-I
- Fritz, C., & Sonnentag, S. (2009). Antecedents of day-level proactive behavior: A look at job stressors and positive affect during the workday. *Journal of Management*, 35(1), 94–111. doi:10.1177/0149206307308911
- Frohman, A. L. (1997). Igniting organizational change from below: The power of personal initiative. *Organizational Dynamics*, 25(3), 39–53. doi:10.1016/S0090-2616(97)90046-2
- Fuller, B. J., Barnett, T., Hester, K., Relyea, C., & Frey, L. (2007). An exploratory examination of voice behavior from an impression management perspective. *Journal of Managerial Issues*, 19, 134–151. Hentet fra <https://www.jstor.org/stable/40601197>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. doi:10.1002/job.322
- Ghadi, M., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*, 34, 532–550. doi:10.1108/LODJ-10-2011-0110
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161–178. doi:10.2307/2092623196
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34. doi:10.1016/J.RIOB.2008.04.002
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78–91. doi:10.1016/J.JVB.2008.01.003
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between

- employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. doi:10.1037/0021-9010.87.2.268
- Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Daily transformational leadership and employee job crafting: The role of promotion focus. *European Management Journal*, 36(6), 746–756. doi:10.1016/J.EMJ.2018.01.002
- Hetland, H., Hetland, J., Schou Andreassen, C., Pallesen, S., & Notelaers, G. (2011). Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career Development International*, 16(5), 507–523. doi:10.1108/13620431111168903
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421. doi:10.1111/1464-0597.00062
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307–324. doi:10.1037/1089-2680.6.4.307
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of personality and social psychology*, 84(3), 632-643. doi:10.1037/0022-3514.84.3.632
- Hong, Y., Liao, H., Raub, S., & Han, J. H. (2016). What it takes to get proactive: An integrative multilevel model of the antecedents of personal initiative. *Journal of Applied Psychology*, 101(5), 687–701. doi:10.1037/apl0000064
- Isen, A. M., Daubman, K. A., & Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1122–1131. doi:10.1037/0022-3514.52.6.1122
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. doi:10.1037/0021-9010.89.5.755
- Jung, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13(2), 185–195. doi:10.1207/S15326934CRJ1302_6
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525-544. doi:10.1016/S1048-9843(03)00050-X
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33(3), 313-336. doi:10.1177/10496402033003002

- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology, 88*(2), 246-255. doi:10.1037/0021-9010.88.2.246
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal, 42*(1), 58–74. doi:10.5465/256874
- Kovjanic, S., Schuh, S. C., & Jonas, K. (2013). Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 86*(4), 543-555. doi:10.1111/joop.12022
- Kovjanic, S., Schu, S. C., Jonas, K., Quaquebeke, N. V., & Van Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior, 33*(8), 1031-1052. doi:10.1002/job.1771
- Leach, L. S. (2005). Nurse executive transformational leadership and organizational commitment. *Journal of nursing administration, 35*(5), 228-237. Hentet fra <https://oce.ovid.com/article/00005110-200505000-00006/HTML>
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of applied psychology, 86*(2), 326-336. doi:10.1037/0021-9010.86.2.326
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly, 21*(1), 189–202. doi:10.1016/J.LEAQUA.2009.10.014
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior, 23*(1), 825–841. doi:10.1016/J.CHB.2004.11.012
- Lord, R. G., Brown, D. J., & Freiberg, S. J. (1999). Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/follower relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 78*(3), 167–203. doi:10.1006/OBHD.1999.2832
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature. *The Leadership Quarterly, 7*(3), 385–425.

doi:10.1016/S1048-9843(96)90027-2

- Luchak, A. A. (2003). What kind of voice do loyal employees use? *British Journal of Industrial Relations*, 41(1), 115–134. doi:10.1111/1467-8543.00264
- McCrae, R. R., & Costa Jr, P. T. (1991). Adding Liebe und Arbeit: The full five-factor model and well-being. *Personality and social psychology bulletin*, 17(2), 227-232. doi:10.1177/01461672910170021
- Michaelis, B., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2010). Shedding light on followers' innovation implementation behavior: The role of transformational leadership, commitment to change, and climate for initiative. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 408-429. doi:10.1108/02683941011035304
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403–419. doi:10.5465/257011
- Morrison, E. W., Wheeler-Smith, S. L., & Kamdar, D. (2011). Speaking up in groups: A cross-level study of group voice climate and voice. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 183–191. doi:10.1037/a0020744
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216–234. doi:10.1002/job.754
- Northouse, P. (2013). *Leadership: Theory and practice* (6. utg.). Los Angeles: Sage.
- Ohly, S., & Fritz, C. (2007). Challenging the status quo: What motivates proactive behaviour? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 623–629. doi:10.1348/096317907X180360
- Ohly, S., Sonnentag, S., Niessen, C., & Zapf, D. (2010). Diary studies in organizational research: An introduction and some practical recommendations. *Journal of Personnel Psychology*, 9(2), 79-93. doi:10-1027/1866-5888/a000009
- Ohly, S., Sonnentag, S., & Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 257–279. doi:10.1002/job.376
- Olsen, O. K., & Espevik, R. (2009). *Alle mann til brasene – Sjømilitært operativt lederskap og lederutvikling. Sjøkrigsskolens lederutviklingsfilosofi*. Bergen: Sjøkrigsskolen.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P. M., Schaufeli, W. B., & van Wijhe, C. I. (2012). Good morning, good day: A diary study on positive emotions, hope, and work engagement. *Human Relations*, 65(9), 1129-1154. doi:10.1177/0018726711429382

- Pallant, J. (2013). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (5. utg.). Maidenhead, UK: McGraw-Hill.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making Things Happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, *36*(4), 827–856.
doi:10.1177/0149206310363732
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking Stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, *36*(3), 633–662.
doi:10.1177/0149206308321554
- Parker, S. K., & Griffin, M. A. (2011). Understanding active psychological states: Embedding engagement in a wider nomological net and closer attention to performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *20*(1), 60–67.
doi:10.1080/1359432X.2010.532869
- Parker, S. K., Wall, T. D., & Jackson, P. R. (1997). “That’s not my job”: Developing flexible employee work orientations. *Academy of Management Journal*, *40*(4), 899–929.
doi:10.5465/256952
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of applied psychology*, *91*(3), 636. doi:10.1037/0021-9010.91.3.636
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, *88*(5), 879-903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Redmond, M. R., Mumford, M. D., & Teach, R. (1993). Putting creativity to work: Effects of leader behavior on subordinate creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *55*(1), 120-151. doi:10.1006/obhd.1993.1027
- Rees, C., Alfes, K., & Gatenby, M. (2013). Employee voice and engagement: Connections and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, *24*(14), 2780-2798. doi:10.1080/09585192.2013.763843
- Reis, H. T., & Gable, S. L. (2000). Event-sampling and other methods for studying everyday experience. I H. T. Reis & C. M. Judd (Red.), *Handbook of research methods in social and personality psychology* (s. 190-222). New York: Cambridge University Press.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, *53*(3), 617-635.
doi:10.5465/amj.2010.51468988

- Roberts, D. R., & Davenport, T. O. (2002). Job engagement: Why it's important and how to improve it. *Employment Relations Today*, 29(3), 21–29. doi:10.1002/ert.10048
- Rowold, J. (2008). Effects of transactional and transformational leadership of pastors. *Pastoral Psychology*, 56, 403–411. Hentet fra <https://link.springer.com/article/10.1007/s11089-008-0121-6>
- Rucker, D. D., Preacher, K. J., Tormala, Z. L., & Petty, R. E. (2011). Mediation analysis in social psychology: Current practices and new recommendations. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(6), 359–371. doi:10.1111/j.1751-9004.2011.00355.x
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. doi:10.1037/0003-066X.55.1.68
- Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2011). “Yes, I Can, I Feel Good, and I Just Do It!” on gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect, and engagement. *Applied Psychology*, 60(2), 255–285. doi:10.1111/j.1464-0597.2010.00435.x
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116–131. doi:10.1080/09585190701763982
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145–158. doi:10.1177/1548051808324100
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. doi:10.1002/job.248
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. doi:10.1177/0013164405282471
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. doi:10.1023/A:1015630930326
- Schmitt, A., Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2016). Transformational leadership and proactive work behaviour: A moderated mediation model including work engagement and job strain. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(3), 588–610. doi:10.1111/joop.12143
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel psychology*,

36(1), 19-39. doi:10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x

- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. doi:10.2307/256701
- Selig, J. P., & Preacher, K. J. (2008). Monte Carlo method for assessing mediation: An interactive tool for creating confidence intervals for indirect effects. Tilgjengelig på <http://quantpsy.org/>.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594. doi:10.1287/orsc.4.4.577
- Shamir, B., & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 257-283. doi:10.1016/S1048-9843(99)00014-4
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518–528. doi:10.1037/0021-9010.88.3.518
- Sonnentag, S., Dormann, C., & Demerouti, E. (2010). Not all days are created equal: The concept of state work engagement. I M. P. Leiter, & A. B. Bakker (Red.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (s. 25-38). New York, NY: Psychology Press
- Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Avolio, B. J. (1998). Transformational leadership and dimensions of creativity: Motivating idea generation in computer-mediated groups. *Creativity Research Journal*, 11(2), 111-121. doi:10.1207/s15326934crj1102_3
- Speier, C., & Frese, Mi. (1997). Generalized self efficacy as a mediator and moderator between control and complexity at work and personal initiative: A longitudinal field study in east germany. *Human Performance*, 10(2), 171–192. doi:10.1207/s15327043hup1002_7
- Spreitzer, G. M., & Quinn, R. E. (1996). Empowering middle managers to be transformational leaders. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32(3), 237–261. doi:10.1177/0021886396323001
- Strauss, K., Griffin, M. A., & Rafferty, A. E. (2009). Proactivity directed toward the team and organization: The role of leadership, commitment and role-breadth self-efficacy. *British Journal of Management*, 20(3), 279–291. doi:10.1111/j.1467-8551.2008.00590.x
- Strauss, K., Parker, S. K., & O'Shea, D. (2017). When does proactivity have a cost?

- Motivation at work moderates the effects of proactive work behavior on employee job strain. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 15-26. doi:10.1016/j.jvb.2017.02.001
- Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 295–305. doi:10.1037/0021-9010.90.2.295
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1189-1203. doi:10.5465/amj.2008.35732719
- Thomas, J. P., Whitman, D. S., & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 275–300. doi:10.1348/096317910X502359
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9. Hentet fra http://www.scielo.org.za/scielo.php?pid=S2071-07632010000200003&script=sci_arttext&tlng=es
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121–131. doi:10.1016/J.LEAQUA.2010.12.011
- Tsai, W. C., Chen, H. W., & Cheng, J. W. (2009). Employee positive moods as a mediator linking transformational leadership and employee work outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 206-219. doi:10.1080/09585190802528714
- Unsworth, K. L., & Parker, S. K. (2003). Proactivity and innovation: Promoting a new workforce for the new workplace. I D. Holman, T.D. Wall, C.W. Clegg, P. Sparrow & A. Howard (Red.), *The New Workplac: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices* (s. 175-196). Chichester: John Wiley & Sons.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of konstrukct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119. doi:10.2307/256902
- van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 825–856. doi:10.1016/J.LEAQUA.2004.09.002
- Wang, Q., Weng, Q., McElroy, J. C., Ashkanasy, N. M., & Lievens, F. (2014).

- Organizational career growth and subsequent voice behavior: The role of affective commitment and gender. *Journal of Vocational Behavior*, 84(3), 431–441.
doi:10.1016/J.JVB.2014.03.004
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader–member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82–111. doi:10.2307/257021
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244. doi:10.1016/J.JVB.2008.11.003
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of occupational health psychology*, 13(4), 345–356.
doi:10.1037/1076-8998.13.4.345
- Yin, K., Xing, L., Li, C., & Guo, Y. (2017). Are empowered employees more proactive? The contingency of how they evaluate their leader. *Frontiers in Psychology*, 8, 1802.
doi:10.3389/fpsyg.2017.01802
- Yoerger, M., Crowe, J., & Allen, J. A. (2015). Participate or else!: The effect of participation in decision-making in meetings on employee engagement. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67(1), 65–80. doi:10.1037/cpb0000029
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305. doi:10.1016/S1048-9843(99)00013-2
- Zohar, D., & Tenne-Gazit, O. (2008). Transformational leadership and group interaction as climate antecedents: A social network analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 744–757. doi:10.1037/0021-9010.93.4.744